

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO

ARIADNE PEREIRA GONÇALVES

Estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos decisórios:
Estudo de caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto

Ribeirão Preto

2016

ARIADNE PEREIRA GONÇALVES

Estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos decisórios:

Estudo de caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Souza Passador.

Ribeirão Preto

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Gonçalves, Ariadne Pereira

Estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos decisórios: estudo de caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto / Ariadne Pereira Gonçalves; orientadora Claudia Souza Passador. - Ribeirão Preto, 2016.

102 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação – Departamento de Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2016.

1. Estrutura Organizacional. 2. Universidade Pública Brasileira. 3. Processos Decisórios. I. Passador, Claudia Souza, orient. II Título.

Nome: GONÇALVES, Ariadne Pereira.

Título: Estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos decisórios:
estudo de caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

À minha família, guia e inspiração da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primordialmente à Deus, meu suporte, em cujas palavras sempre encontrei refúgio e equilíbrio.

À minha família, obrigada por todo apoio, incentivo e dedicação. Vocês representam o significado do amor pra mim.

À minha orientadora Profa. Dra. Cláudia Souza Passador por me auxiliar e permitir a idealização dessa pesquisa.

Aos professores da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, elementos imprescindíveis para a aplicação e coleta dos dados necessários a essa pesquisa.

À Universidade de São Paulo, instituição que escolhi para o desenvolvimento da minha pesquisa, cujos representantes colaboraram prontamente com minhas solicitações de acesso a documentos.

Aos professores da FEA-RP que contribuíram para minha formação.

Ao Prof. Dr. Umberto Celli Junior, sempre interessado e me incentivando nos meus estudos e na realização dessa pesquisa.

À Michele Dela Ricci Junqueira que gentilmente sempre esteve disponível para me auxiliar, guiar e tirar dúvidas.

À Ligia Cobre da Silva, agradeço todo o carinho, companheirismo, orientação e cuidado.

Aos colegas servidores não-docentes da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto que me acompanharam durante todo meu trajeto acadêmico sempre me incentivando e apoiando.

À Paula Carvalho dos Reis Clemente, fundamental conselheira emocional que sempre me sugeriu a melhor maneira para lidar com obstáculos e minhas inseguranças.

Por que falar de pedras? Só o arco interessa... Sem pedras o arco não existe.

Kublai Khan

RESUMO

GONÇALVES, A. P. **Estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos decisórios: estudo de caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto**. 2016. 102f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos servidores docentes da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, quanto a sua participação nos processos decisórios da sua unidade, tomados como um dos segmentos representativos da comunidade USP, e sua percepção sobre a efetiva prática de uma gestão democrático-participativa nesse ambiente interno. Trata-se de um estudo de caso, com enfoque quantitativo, no qual foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas, adaptado de cinco outros questionários utilizados em pesquisas apresentadas na literatura sobre o assunto gestão democrática e participativa. Com isso, aplicou-se o questionário para os 37 docentes servidores da instituição. Quanto à fase de análise e interpretação dos dados, foi realizada uma análise descritiva. Os resultados da pesquisa apontaram que a compreensão e a consolidação de uma gestão democrática é um processo altamente complexo. A participação dos docentes nos processos decisórios varia de acordo com o ambiente de decisão construído. Para mais da metade dos respondentes, a participação do segmento docente não é levada em consideração durante os processos decisórios da instituição, isto é, para essa representação a gestão se apresenta não participativa. De forma geral, a concepção de uma estrutura administrativa adequada à realização de objetivos democráticos deve instruir-se de ferramentas que estimulem a participação de todos no processo de decisão e deve ser pensada na relação entre os gestores, os professores, os funcionários e os alunos que aí assumem a sua parte de responsabilidade.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Universidade Pública Brasileira. Processos Decisórios.

ABSTRACT

GONÇALVES, A. P. **Organizational structure of the University of São Paulo and its decision-making : a case study of the Ribeirão Preto School of Law.** 2016. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

This study aimed to analyze the perception of teachers servers Ribeirão Preto School of Law of the University of São Paulo, as their participation in decision-making processes of their unit, taken as a representative segments of the USP community, and their perception of the effective practice of democratic participative management that internal environment. This is a case study, with quantitative approach, which was used as data collection instrument a questionnaire with closed questions, adapted five other questionnaires used in research presented in the literature on the subject democratic and participative management. With this, it applied the questionnaire to 37 teachers of the institution servers. As for the stage of analysis and interpretation of data, a descriptive analysis was performed with the treatment quantitatively. The survey results showed that understanding and consolidation of a democratic management is a highly complex process. The participation of teachers in decision-making processes vary according to the decision of the built environment. For more than half of the respondents, the participation of the teaching segment is not taken into consideration during the decision-making process of the institution, that is, for this representation management presents non-participatory. Overall, the design of an appropriate administrative structure to the achievement of democratic goals should educate yourself tools that encourage the participation of all in decision-making and should be considered in the relationship between managers, teachers, employees and students that there assume their share of responsibility.

Keywords: Organizational structure. Brazilian Public University. Decision-making processes.

LISTA DE SIGLAS

DCN	Diretriz Curricular Nacional
DFB	Departamento de Filosofia do Direito e Disciplinas Básicas
DDP	Departamento de Direito Público
DPP	Departamento de Direito Privado e de Processo Civil
DRH-USP	Departamento de Recursos Humanos da USP
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FDRP	Faculdade de Direito de Ribeirão Preto
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FUVEST	Fundação Universitária para o Vestibular
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RDIDP	Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa.
RTC	Regime de Turno Completo
RTP	Regime de Turno Parcial
USAL	Universidad de Salamanca
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro	25
Figura 2 - Modelos de Estrutura Administrativa	28
Figura 3 - Distribuição Segundo Modelos de Estrutura Administrativa	29
Figura 4 - Novos Modelos de Estrutura Administrativa.....	30
Figura 5- Organograma da FDRP	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Público alvo da pesquisa.....	51
Tabela 2 - Conhecimento sobre gestão democrática e participativa na USP	59
Tabela 3 - Influência sobre a opinião a respeito de gestão democrática na USP	60
Tabela 4 - Gênero	60
Tabela 5 - Departamento	61
Tabela 6 - Regime de Trabalho	61
Tabela 7 - Tempo de Cargo	61
Tabela 8 - Tempo de trabalho na FDRP-USP	62
Tabela 9 - Posição na carreira docente	62
Tabela 10 - Número de horas semanais trabalhadas em sala de aula	63
Tabela 11 - Número de horas semanais que dedica à pesquisa e iniciação científica	63
Tabela 12 - Número de horas semanais que dedica à extensão.....	63
Tabela 13 - Você conhece o Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?	64
Tabela 14 - Você participa do planejamento do Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?	65
Tabela 15 - O currículo do seu curso atende às Diretrizes Curriculares Nacionais?.....	65
Tabela 16 - Quais as formas e os níveis de participação dos docentes nos espaços de uma gestão democrática participativa no FDRP-USP?	65
Tabela 17 - Qual o nível de participação dos docentes da FDRP nesse processo?	66
Tabela 18 - O Regimento Geral e Estatuto da USP e o Regimento Interno da FDRP não contemplam a representação dos técnico-administrativos nas Comissões de Graduação, Pós- graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão. Qual a sua opinião em relação a isso?	66
Tabela 19 - Quando a Universidade, a sua Unidade ou o seu Departamento oportunizam espaços de participação democrática, qual o seu tipo de participação?	67
Tabela 20 - A participação permite às pessoas maior oportunidade de terem voz ativa dentro da Instituição, de exporem seus pontos de vista sobre diversos assuntos de interesse da instituição. Em sua opinião, a participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito aos processos políticos da USP é.	67
Tabela 21 - E em relação à sua Unidade	68

Tabela 22 - Qual a sua percepção sobre a participação espontânea dos servidores docentes nos processos e espaços democráticos da sua Unidade?	68
Tabela 23 - Você divulga as ações/decisões dos Colegiados de sua Unidade para o público externo que representa?	68
Tabela 24 - Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão do seu Departamento.	69
Tabela 25 - Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão da sua Unidade?.....	69
Tabela 26 - Quando o ambiente é participativo, as desigualdades são reduzidas, não há autoritarismo, nem controles, e existe um clima de confiança e abertura. Pergunta-se: Você tem autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange às tarefas do dia-a-dia do seu ambiente de trabalho?	70
Tabela 27 - Tendo em vista que a participação possibilita a iniciativa, a criatividade, a inovação e valoriza o potencial das pessoas permitindo que expressem suas ideias e emoções, como você se sente em relação a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial?.....	70
Tabela 28 - Nas reuniões dos Colegiados da FDRP, você toma sua decisão (ou vota) de acordo com.	71
Tabela 29 - Você tem acesso às informações necessárias para tomar decisões?	71
Tabela 30 - Qual é a principal forma em que você obtém informações necessárias para tomar decisões? Qual é a segunda? E a terceira?.....	72
Tabela 31 - De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela Diretoria de sua Unidade?	72
Tabela 32 - No entendimento de alguns autores, gestão democrática participativa é uma forma de administrar coletivamente, onde as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de opinar, de tomar ou questionar uma decisão, discutir, sugerir, ter iniciativa. Com este entendimento, você considera a gestão da USP.	73
Tabela 33 - O processo de avaliação institucional na USP oportuniza, de maneira transparente e democrática, que servidores docentes opinem sobre os processos políticos internos de tomada de decisão?	73
Tabela 34 - As ações desenvolvidas na Unidade são planejadas amplamente pelos Conselhos ou são apenas levadas para aprovação?	74

Tabela 35 - A seu ver, as políticas de gestão do Departamento de Recurso Humanos (DRH) da USP para o seu crescimento individual e progressão de carreira são.....	74
Tabela 36 - Que nota (de 1 a 5) atribui às práticas e políticas de.....	75
Tabela 37 - Como se materializam, no âmbito da FDRP-USP, as diretrizes da política educacional através de uma gestão democrática participativa?.....	75
Tabela 38 - Há na FDRP uma proposta de gestão democrática e participativa que esteja compatível com os novos paradigmas educativos e as políticas de educação do país?	76
Tabela 39 - A FDRP promove encontros, reunindo os três segmentos (docentes, técnico-administrativos e alunos), para debaterem juntos os problemas específicos da Unidade?.....	76
Tabela 40 - E em relação à sua Unidade, a gestão é.....	76
Tabela 41 - Com a participação nos processos decisórios há um maior comprometimento das pessoas envolvidas, e este comprometimento se dá através da motivação, respeito e reconhecimento. No seu trabalho existe uma preocupação em se criar ambientes motivacionais que o levem a participar nos processos decisórios?	77
Tabela 42 - As relações de trabalho envolvem o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento entre as pessoas. Analisando as relações de trabalho de sua Unidade, o relacionamento entre colegas e chefias, como você avalia essas relações?	77
Tabela 43 - Como você qualificaria a postura do gestor da sua Unidade?.....	78
Tabela 44 - Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta Unidade é democrático?	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação.....	16
1.2 Caracterização, Contextualização e Definição do Problema.	17
1.3 Justificativa da Pesquisa	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivos Específicos.....	19
1.5 Estrutura do Trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O Ensino Superior no Brasil: Um Breve Histórico.....	21
2.2 Evolução das Estruturas Organizacionais.....	27
2.2 Estudo da Estrutura Organizacional utilizada em Universidades	31
2.3 A Estrutura Organizacional e o Processo de Tomada de Decisão	34
2.4 Delineamento Histórico	38
2.4.1 Universidade de São Paulo.....	39
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	49
3.1 Decisões Metodológicas	49
3.2 Estratégia de Pesquisa.....	50
3.3 Seleção do Caso	51
3.4 Coleta de Dados	52
3.5 Instrumentos da Pesquisa.....	53
3.6 Procedimentos de Campo	54
3.7 Tratamentos dos Dados.....	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	55
4.1 Caracterização da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto	55
4.2 Tabulação dos Dados a Partir do Instrumento Escolhido	58
4.2.1 Dados Gerais: Caracterização dos Respondentes.....	59
4.2.1.1 Caracterização dos docentes.....	59
4.2.1.2 Gênero	60
4.2.1.3 Departamento de ensino da FDRP	60
4.2.1.4 Regime de trabalho.....	61
4.2.1.5 Tempo de cargo	61

4.2.1.6 Tempo na instituição	62
4.2.1.7 Posição na carreira.....	62
4.2.1.8 Dedicação ao ensino, pesquisa e extensão.....	62
4.2.2 Dados Específicos: Avaliação	63
4.2.2.1 Autoavaliação	64
4.2.2.2 Autonomia e participação nos processos decisórios.....	69
4.2.2.3 Transparência.....	71
4.2.2.4 Descentralização e participação nos processos decisórios	72
4.2.2.5 Gestão	74
4.3 Análise dos dados: Resultado Comparativo das Variáveis Medidas e a Teoria Utilizada	78
5 CONCLUSÃO.....	86
BIBLIOGRAFIA	88
Bibliografia Complementar	91
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO	92

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória contextualizará o assunto a ser tratado ao longo dessa pesquisa. Nela será apresentada a matéria objeto de investigação, contextualizado e definido o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa de sua relevância, a delimitação de seu escopo e a estruturação da pesquisa.

1.1 Apresentação

A presente pesquisa tem por objetivo apresentar o progresso e os levantamentos obtidos durante o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, etapas I e II, de Ariadne Pereira Gonçalves, orientada pela Professora Doutora Claudia Souza Passador, cujo tema é *Estrutura Organizacional Da Universidade de São Paulo e Seus Processos Decisórios: Estudo de Caso da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto*.

No ano de 2014, movimentos de greve paralisaram muitas atividades da USP e ganharam destaque nas mídias do Brasil. Estes movimentos foram desencadeados após a publicação de informações sobre o estado das finanças da USP, pela administração da universidade, para toda a comunidade. No dia vinte e oito de abril de 2014, o reitor Marco Antônio Zago compartilhou com a comunidade uspiana, através de seus emails institucionais, informações recolhidas nos quatro primeiros meses de sua gestão, apresentando dados sobre a realidade da instituição que se encontrava em dificuldades.

Foi possível perceber que a universidade passava por uma crise gerencial, e, portanto, seria necessário se repensar a lógica de uma nova gestão. Desde então, nas mídias em geral, desencadearam-se uma série de questionamentos e reflexões sobre a necessidade de uma ampla reforma da estrutura da universidade, ensejando estudos mais aprofundados que envolvessem reflexões e questionamentos sobre os modelos e instituições vigentes, de modo a repensá-los e reconstruí-los, principalmente na tentativa de que refletissem os anseios e as necessidades de seu meio e de sua realidade.

Entre as várias perspectivas através das quais o fato acima descrito poderia ser abordado, o presente trabalho optou por investigar aquilo que para muitos seria a gênese dessa crise institucional toda, ou seja, a falta de democratização na comunidade uspiana,

especialmente em razão da pouca transparência pública e do escasso acesso à informação. Mas será que tais afirmações são corretas?

Acusações de que a USP sempre apresentou uma gestão centralizadora e não participativa são corriqueiras, porém levianas quando feitas ao acaso, sem base teórica e análises concretas. Por outro lado, defender que seus processos decisórios levam em consideração a participação da comunidade como um todo, sem dúvida, seria ingenuidade.

Nesse sentido, este trabalho buscará investigar de maneira científica será justamente se a acusação acima é verdadeira e motivada. E o caminho a ser traçado passará pelo complexo mundo da estrutura organizacional das universidades públicas, em geral, para posteriormente adentrar na comunidade da renomada USP e aprofundo a sua análise departamental para então realizar um estudo casuístico em uma de suas unidades, qual seja, a Faculdade de Direito de Ribeirão Preto (FDRP), de modo a averiguar a forma como são conduzidos os processos de decisão na sua estrutura departamental.

1.2 Caracterização, Contextualização e Definição do Problema.

Ao longo dos anos 90 e 2000 houve, segundo Ricci (2008), a instalação gradativa nas instituições de um novo modelo de gestão participativa, distinto e contrário ao modelo de estrutura burocrática vigente e predominante até então. A estrutura burocrática caracterizava-se como altamente fragmentada em repartições e especializações, características que convergem para uma forte educação do funcionalismo público para atender e estar atento aos comandos e vontades das instâncias superiores da administração pública.

Tratava-se de uma mentalidade voltada para hierarquização e ausência de autonomia no processo decisivo. Mentalidade esta que foi paulatinamente alterada pela nova lógica trazida pelo nosso texto constitucional de 1988, o qual, logo em seu artigo 1º, parágrafo único, estampou os dizeres de que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

O que a essas belas palavras gritavam e gritam até hoje é que a representação popular se tornou um instrumento complementar que deveria garantir o interesse público. Neste momento, impôs-se uma profunda mudança na lógica e cultura do Estado Nacional. A descentralização administrativa adquire caráter obrigatório e o processo decisório precisa garantir a participação direta do cidadão.

Por conseguinte, Ricci (2008) reflete que as demandas sociais passaram a ser reorganizadas por estruturas de Estado com controle social, ou seja, estruturas que estariam alicerçadas pelas intenções da sociedade civil. Estas estruturas sintetizariam as demandas, transformando-as em planos, programas e ações de Estado. Um Estado absolutamente distinto e um corpo técnico do funcionalismo público com outro ideário e prática de gestão: assentado na dinâmica de negociação de interesses. Da parte da sociedade civil, esta estrutura voltada para a participação social de sua gestão pública passou a exigir um novo perfil de liderança social, mais técnico, mais afeito ao diálogo.

A partir dessa perspectiva de mudanças institucionais pelas quais a administração pública passou no país, Jannuzzi (2005) reflete que com a reforma gerencial da gestão pública em meados dos anos 1990, o aprimoramento dos controles administrativos e sociais do Estado brasileiro nos últimos 20 anos e a avaliação crescente das políticas públicas pela coletividade, tornaram-se notórios a maior preocupação e o poder de fiscalização da sociedade sobre a gestão da “res” (coisa) pública.

Neste contexto, a universidade pública de ensino superior torna-se espaço de constante debate sobre as ações e decisões que podem se refletir em práticas democráticas, ou não.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Dentro da perspectiva da garantia constitucional do direito de acesso à informação, considera-se a publicidade regra e o sigilo, exceção. Ademais, diante do contexto do nosso país, que pleiteia, cada vez mais, por melhores posições no cenário global, a redução das liberdades democráticas torna-se cada vez menos tolerável e um assunto de grande relevância para toda a sociedade.

Entre as muitas contribuições que uma pesquisa pode trazer, espera-se com os resultados da presente investigação facilitar e acelerar o acesso às informações de interesse público, fomentando a cultura da transparência e do controle social na administração pública (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2016).

Verifica-se, a partir da literatura já publicada sobre estruturas organizacionais e processos decisórios, notadamente de universidades públicas, que esse estudo merece atenção, tendo em vista o importante papel social das instituições de ensino, destacando-se assim a necessidade de se continuar a pesquisá-lo. Desse modo, desenvolver-se-á a revisão da

literatura e avaliação do que já se produziu sobre o assunto em pauta, produzindo-se assim significativas contribuições que a pesquisa pode dar ao conhecimento das estruturas organizacionais de instituições públicas, bem como os processos decisórios dentro desses espaços.

1.4 Objetivos

Como já afirmado na apresentação, o objetivo geral deste trabalho é buscar analisar de forma acadêmica e, portanto, científica e não meramente ao acaso, se há ou não razão de existirem as acusações feitas à comunidade uspiana no sentido de que ela não garante mecanismos de participação popular, de sorte a descumprir com seu papel no campo do regime democrático.

1.4.1 Objetivos Específicos

Em linha com o interesse central deste trabalho, foram demarcados os seguintes objetivos específicos: expor como se deu a construção do ensino superior no Brasil; discorrer sobre o que são estruturas organizacionais de universidades públicas e quais seus tipos e aplicações; entender qual a relação entre a estrutura e os processos de decisão; realizar o desenho detalhado da estrutura organizacional da FDRP a partir de seus documentos internos e instruções contidos em suas normativas; analisar o processo de tomada de decisão pelos docentes da unidade de ensino da FDRP e empreender a reflexão sobre o modelo de gestão atualmente utilizado na USP.

1.5 Estrutura do Trabalho

A pesquisa será realizada no momento presente, coletando dados de eventos presentes, mas é fundamental que, no entanto, se perceba que os processos e as práticas de gestão podem

se modificar ao longo do tempo, seja para maior abertura das manifestações individuais e coletivas, seja para a redução das liberdades democráticas.

O capítulo 3 delinea a metodologia da pesquisa, cuja estratégia de pesquisa é a realização de um estudo de caso, valendo-se do método indutivo de análise. O capítulo explica a seleção do caso, a coleta dos dados, descrever os instrumentos de pesquisa, e traz os procedimentos de campo e tratamento dos dados, que orientam a realização da pesquisa e análise dos resultados.

A organização da estrutura do presente trabalho contempla, no que concerne ao referencial teórico, em seu capítulo 2, a pesquisa e descrição dos elementos que abrangem o estudo sobre universidades públicas, descrevendo-se assim o histórico da construção do ensino superior no Brasil. Apresentam-se, em específico, detalhes que caracterizam as estruturas organizacionais de universidades públicas brasileiras e posteriormente, de forma geral, apresenta-se o conceito de estrutura organizacional, seus tipos e aplicações. Em seguida estudam-se os componentes que constituem a estruturas organizacionais e em seguida, no cerne do estudo das estruturas, verifica-se a relação entre as estruturas e o processo de tomada de decisão. Na sequência, como um norteador do entendimento da presente pesquisa, faz-se um estudo detalhado do processo histórico de criação das USP.

O capítulo 4 traz o estudo de caso baseado nos estudos dos processos internos de decisão da FDRP, caracterizando a estrutura interna de decisão da instituição no que se refere à atuação docente, bem como a respectiva tabulação e análise de todos os dados coletados.

O capítulo 5, nas considerações finais, expõe-se algumas conclusões teóricas e empíricas, trazendo algumas lacunas ou limitações da pesquisa e algumas contribuições e recomendações para pesquisas futuras. Por fim, faz-se uma síntese dos desafios atuais a serem enfrentados, cumprindo seu papel no ambiente das universidades públicas, em diálogo com a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Ensino Superior no Brasil: Um Breve Histórico

Chaui (2003) fez uma série de reflexões sobre a evolução e amadurecimento da universidade frente às transformações do contexto social, notadamente no Brasil. Santos (2005) também elaborou uma análise profunda sobre a universidade, no Brasil e no mundo, importante para os debates sobre a necessária reforma universitária do Brasil. Assim, neste tópico, observando as reflexões desenvolvidas por ambos os autores, além de outras fontes, será feita uma breve descrição da evolução histórica do ensino superior no Brasil.

A educação é a fonte do processo de desenvolvimento e crescimento de uma sociedade. Uma nação educada gera desenvolvimento e progresso, isto é, possibilidades e oportunidades, que geram indivíduos instruídos, ativos e reflexivos: agentes e questionadores da própria realidade. Nesse sentido, a universidade incumbida do papel permanente de gerar saber de nível superior para viabilizar o funcionamento da sociedade, apresenta-se como uma “instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”, conforme apontado por Chaui (2003).

Diante da importância que a educação e a universidade possuem historicamente para as sociedades, faz-se necessário observar que a universidade pública sempre foi uma instituição social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições, o que lhe conferiram autonomia e uma estrutura organizada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento internos. Do mesmo modo, instituída a partir da ideia de autonomia do saber, do conhecimento guiado pela própria lógica, a universidade, sobretudo após a Revolução Francesa, torna-se uma instituição inseparável da ideia de democracia e de democratização do saber.

Assim, apresentada a relevância do ensino superior, como um instrumento de disseminação da democracia, a qual garante representatividade, a partir de eleições diretas, com ampla participação e transparência, didaticamente, para o entendimento da história do ensino superior no Brasil, torna-se fundamental a apresentação e compreensão dos seguintes fatos históricos: primeiro, a proposta de reforma universitária, consolidada na Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1969; segundo, a publicação da Constituição Federativa do Brasil em 1988; terceiro, a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, em 1995 e

em quarto lugar, a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), através da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Tais fatos históricos serão descritos, a seguir, ao longo desse capítulo.

Com uma marcha a passos lentos, o ensino superior entrou tarde no Brasil. Quando a primeira universidade foi fundada no Rio de Janeiro, já existiam vinte e seis na América do Sul e setenta e seis na América do Norte (A HISTÓRIA DA USP, 2005).

No Brasil, os debates sobre modernização da universidade adquiriram importância no final da década de 50.

Por meio de um decreto presidencial foi instituído um grupo de trabalho para a implantação da reforma universitária, que estudou e se empenhou na criação de uma nova lei. Nesse documento buscou-se implantar uma estrutura organizacional capaz de superar a herança dos estabelecimentos isolados e do agrupamento de escolas. Assim, em 1968 foi apresentada uma proposta de reforma universitária, consolidada na Lei número 5.540, de 28 de novembro de 1969.

Nesse momento, em harmonia com o contexto sociopolítico vigente, a reforma foi realizada visando satisfazer a maior procura por ensino superior e contribuir como importante articulador e intermediador do desenvolvimento e do mercado de trabalho.

Essa lei recebeu diversas influências estrangeiras, momento o qual Cunha (2007) faz uma interessante interpretação e análise.

A concepção de universidade calcada nos moldes norte-americanos não foi imposta pela USAID, com a conivência da ditadura, mas antes de tudo, foi buscada, desde fins da década de 40 por administradores educacionais, professores e estudantes, principalmente aqueles, como um imperativo de modernização e até mesmo de democratização do ensino superior em nosso país. Quando os assessores norte-americanos aqui desembarcaram, encontraram um terreno fértil para adubar suas ideias (CUNHA, 2007, p. 24).

Entre as medidas provenientes dessa nova lei, cabe ressaltar a extinção da cátedra ou cadeira (Lei 5.540 - Art. 33 § 3º), prática comum na Idade Média, na qual seus regentes, acomodados fisicamente em um plano superior ao de seus ouvintes, detinham amplos poderes, convivendo intensamente com seus alunos e discípulos, lendo os livros, fazendo-os repetir e coordenando os debates com destreza de argumentação (FÁVERO, 2000). Além disso, conforme disposto em seu artigo 11, a organização das universidades passa a se estruturar organicamente em departamentos e em unidades mais amplas, guiados pela

racionalidade nos processos. Assim, os departamentos tornam-se a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos (Lei 5.540, Art.12, § 3º).

Posteriormente, dezenove anos depois, publica-se a Constituição da República Federativa do Brasil. Em seu artigo 207, determina-se que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Apesar da previsão desse disposto, que delinea a autonomia universitária, por outro lado, há de se refletir que:

O princípio da autonomia das universidades não é irrestrito, mesmo porque não cuida de soberania ou independência, uma vez que as universidades são submetidas a diversas outras normas gerais previstas na Constituição, como as que regem o orçamento (art. 165, § 5º, I), a despesa com pessoal (art. 169), a submissão dos seus servidores ao regime jurídico único (art. 39), bem como as que tratam do controle e da fiscalização (ADI 1.599-MC, Rel. Min. Maurício Corrêa, DJ 18/05/01).

Em razão do modelo de desenvolvimento que governos anteriores adotaram, o Estado, então, desvia-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, acarretando a gradual deterioração dos serviços públicos. Nesse sentido, com a finalidade de colaborar com o amplo trabalho que a sociedade e o Governo estavam fazendo para mudar o Brasil, determinou-se a elaboração do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, publicado em novembro de 1995, que definia os objetivos e estabelecia diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. As reformas do Estado realizadas no último governo da República colocaram a educação dentro dos setores de serviços não exclusivos do Estado, levando assim a uma redefinição do espaço público, diante das transformações do Estado (PIRES et al, 2014). Dessa forma, a educação deixa de ser concebida como um direito e torna-se um serviço, isto é, a educação deixou de ser um serviço público e passa a ser um serviço que poderia ser privado ou privatizado.

Há de se refletir que a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Neste plano salienta-se a descentralização para o setor público não estatal da execução dos serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas que devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Chaui (2003) observou que a reforma do Estado definiu a universidade como uma organização social e não uma instituição social. Como organização, concebe-se de meios administrativos particulares para obtenção de objetivos a partir da prestação de serviços. Assim, para a referida autora, “a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência num processo de competição com outras”.

A partir da Reforma do Estado (1995), a universidade foi transformada e diante de tal contexto, uma nova reforma na educação brasileira foi implantada em 1996. A partir da promulgação da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, revogando-se a Lei 5.540/69, estabelecem-se as diretrizes e bases da educação nacional. A LDB trouxe diversas mudanças nas leis anteriores, como a inclusão da educação infantil - creches e pré-escola (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016). Através dos seus 92 artigos, a publicação dessa lei inaugurou um novo momento para a educação nacional.

Sendo a mais completa legislação em favor da educação já redigida, tal atributo possibilitou a instituição de programas pelo governo com a proposta de impulsionar o acesso ao ensino superior, através, por exemplo, do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) e do Prouni (Programa Universidade para Todos).

O Artigo 54, da Lei nº 9394, de 20.12.1996, que estabelece a LDB, no que tange à estrutura organizacional, dispõe que as universidades mantidas pelo poder público gozarão, no exercício da sua autonomia, de estatuto jurídico especial para atender as peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento. Além disso, pode-se afirmar que o sistema educacional nacional foi delineado novamente pela LDB, ficando estabelecidos os níveis escolares, modalidades e suas finalidades conforme apresentado na figura 1, extraída de Soares (2002, p.39).

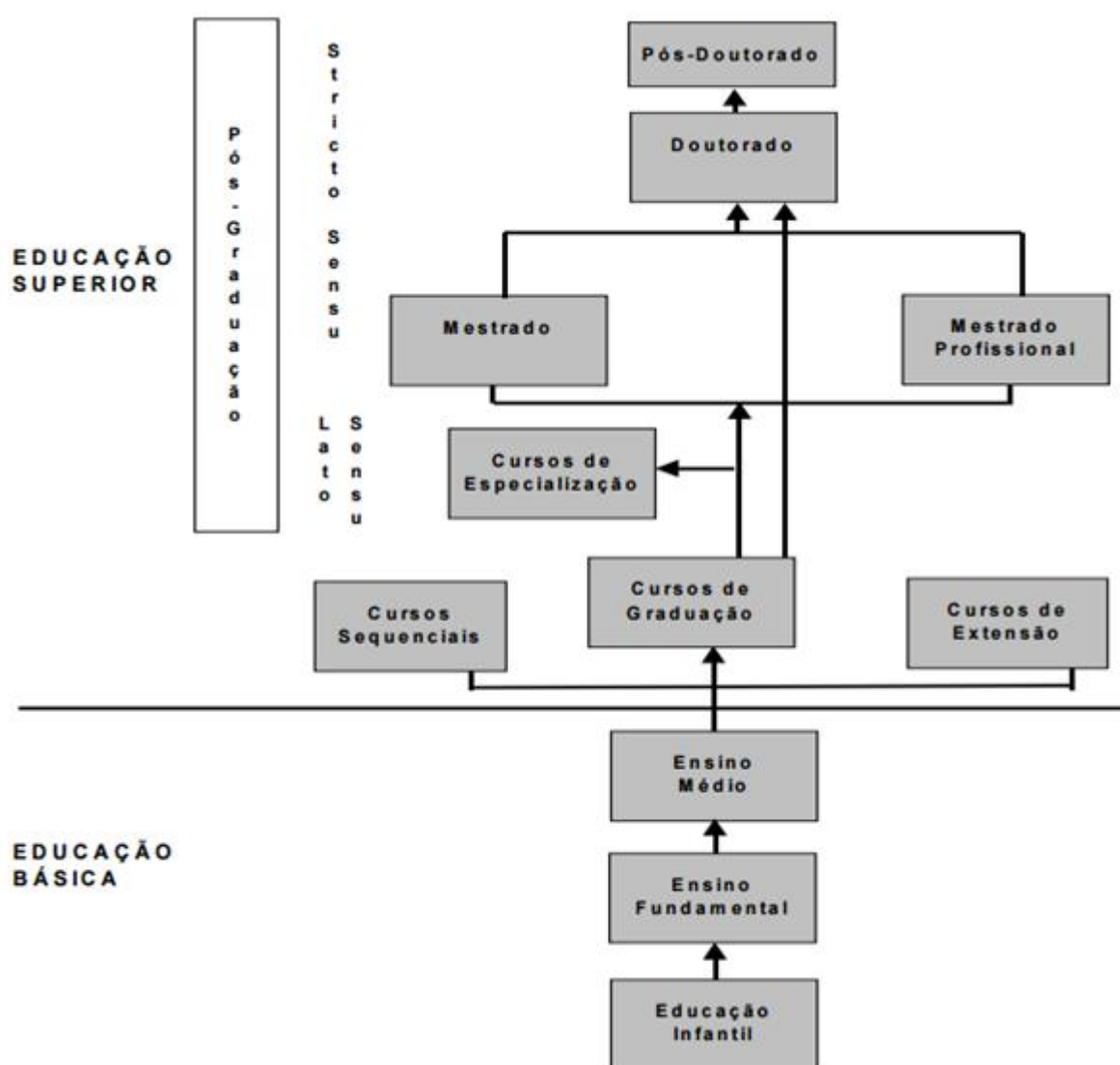


Figura 1 - Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro
Fonte: Soares (2002, p.39).

Diante desse contexto, de transformações em que a universidade pública perde prioridade nas políticas públicas do Estado, resultado da perda geral de prioridade das políticas sociais, com a abertura da produção do bem público da universidade ao setor privado, levando a sua mercadorização e globalização mercantil, torna-se importante complementar tal análise com a reflexão de Santos (2005) sobre os três tipos de crise com as quais as universidades se defrontam: primeiro, a crise de hegemonia resultado das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que lhe tinham vindo a ser atribuídas. De um lado a produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, de outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis ao capitalismo. Assim, ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, a universidade entrara numa crise

de hegemonia; segundo, a crise de legitimidade decorre de a universidade ter deixado de ser consensual diante da contradição entre hierarquia dos saberes, através de restrições ao acesso, de um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação de igualdade de oportunidades pelas classes populares, de outro lado; terceiro, a crise institucional resultante da contradição entre reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão para submetê-la a critérios de eficácia e produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

Em síntese, a crise de hegemonia decorreu da crescente descaracterização intelectual da universidade, a crise de legitimidade decorreu da crescente segmentação do sistema universitário e pela crescente desvalorização dos diplomas universitários, em geral, e a crise institucional é o elo mais fraco da universidade pública porque a autonomia científica e pedagógica assenta na dependência financeira do Estado. No momento em que o Estado decidiu reduzir o seu compromisso político com as universidades e com a educação em geral, convertendo esta num bem que, sendo público, não tem de ser exclusivamente assegurada pelo Estado, a universidade pública entrou automaticamente em crise institucional. Assim, pode se dizer que a crise institucional da universidade foi provocada pela perda de prioridade do bem público universitário nas políticas públicas. Cabe aqui perceber os fatores que levaram a universidade a perder a corrida na luta pelos fundos do Estado num contexto de maior competição provocado pela redução global nos fundos e pelo aumento das demandas sociais (SANTOS, 2005).

Diante da perda de prioridade da educação em geral pelo Estado, o capitalismo se alicerça na fragmentação de todas as esferas da vida, e a sociedade aparece como uma rede efêmera de organizações definidas por estratégias particulares, competindo entre si. Em consequência, a visão organizacional da sociedade produz uma universidade operacional, regida por contratos de gestão, avaliação por índices de produtividade, estratégias e programas de eficácia e, desse modo, instabilidade dos meios e objetivos (FREITAG¹; MICHEL, 1996 apud CHAUI, 2003).

Observando a história do ensino superior no Brasil, sua evolução, seus obstáculos, seus desafios e seus objetivos, percebe-se que a universidade pública esteve sempre ligada à construção do projeto de país, isto é, um projeto nacional quase sempre elitista que a universidade devia formar (SANTOS, 2005). Além disso, Santos (2005) também observou que tais transformações, mesmo que articuladas com os imperativos da globalização liberal,

¹ Michel Freitag, *Le naufrage de l'Université et autres essais d'épistémologie politique*, Paris, la Découverte; MAUSS, Québec, Nuit Blanche Édition, 1996.

não possuem apenas dimensões econômicas, são, pelo contrário, transformações eminentemente políticas.

Por fim, as dificuldades para a estruturação administrativa das Instituições de Ensino Superior (IES) consistem na busca de um modelo constituído de pluralismo político e ideológico, que harmonize os interesses conflitantes e possibilite a participação nas deliberações. (LOPES, BERNARDES, 2005).

2.2 Evolução das Estruturas Organizacionais

Tendo em vista a necessidade de a universidade, inserida na realidade nacional, contribuir para o desenvolvimento de seu país, ao longo do tempo, acabou sendo concebida e projetada para atender ao mercado, com a finalidade de obter rendimento e ser eficiente (SANTOS, 2005). Assim, diante de tais demandas, a estrutura organizacional foi pensada para acompanhar esse modelo empresarial, porém, a abstenção estatal na prestação de serviços públicos e a insuficiente autorregulação do sistema mercadológico e a atuação desregrada do mercado indicam também a necessidade do exercício de uma gestão atenta à conjuntura social.

A organização das universidades está normatizada e formalizada por meio de leis: através da Constituição, bem como na LDB/96, acrescidos decretos, regulamentos e portarias complementares. Assim, verifica-se que o instrumento da lei intercedeu diretamente no modo de organização da universidade, no que se refere as suas atividades-fim, a história de sua formação, as suas vocações e as demandas sociais da região onde estão estabelecidas, levando a diferentes modelos de organização (SOARES, 2002). Isto posto, é fundamental perceber que historicamente processos diversos de construção, a partir de contextos diversos, podem produzir diferentes estruturas organizacionais.

O Brasil recebeu fortes influências do consultor Rudolph Atcon, que propôs a implantação de uma nova estrutura administrativa universitária baseada no modelo empresarial, visando o rendimento e a eficiência. Conforme Lopes e Bernandes (2005), esse organograma foi delineado da seguinte forma: o Conselho Universitário (2) trata da política universitária, o Conselho de Curadores (3) trata de assuntos financeiros, as comissões *ad hoc* resolvem divergências entre 2 e 3, um administrador profissional com cargo de confiança (5) preside o conselho de chefes das unidades administrativas (6).

Várias ideias e propostas por Atcon foram adotadas na criação da Lei 5.540, com destaque para a estrutura orgânica com base em departamentos. Ademais, a referida lei também permitiu o desenho de quatro modelos básicos de estruturação para as universidades, concernentes às suas atividades-fim, ilustrados na Figura 2 (LOPES, BERNARDES, 2005).

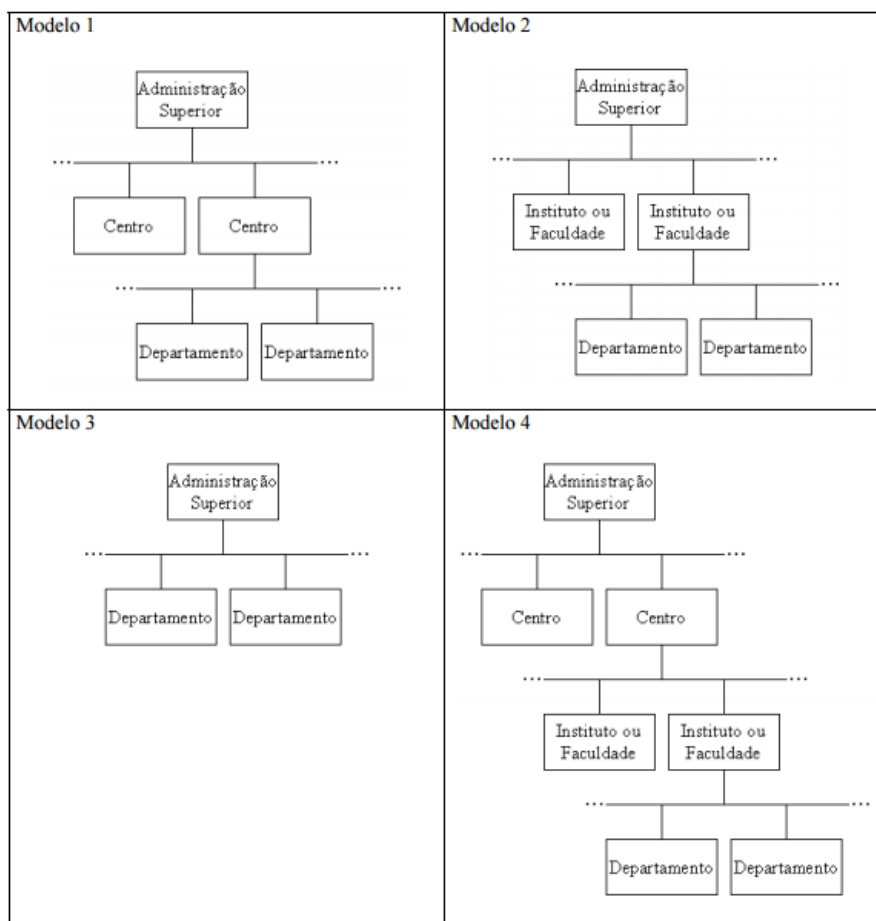


Figura 2 - Modelos de Estrutura Administrativa
Fonte: Lopes, Bernardes (2005).

Na Figura 2 verificam-se quatro modelos de estruturação, a saber: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos. A distribuição desses modelos nas universidades, antes da publicação da LDB, pode ser observada nos dados da Figura 3, extraída de Lopes e Bernardes (2005).

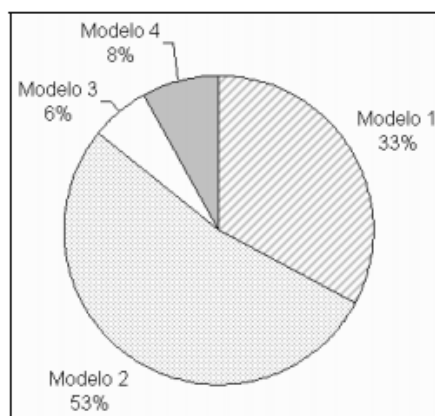


Figura 3 - Distribuição Segundo Modelos de Estrutura Administrativa
Fonte: Lopes, Bernardes (2005).

A partir de sua interpretação verifica-se a dominância da organização de departamentos anexados a centros (33%) e institutos (53%).

Posteriormente, com a publicação da LDB, revogando-se a Lei 5.540, fica garantida a autonomia para as universidades criarem seus cursos. Em consequência, novas estruturas administrativas foram criadas.

A partir dos quatro novos modelos descendentes dos primeiros, os cursos, e não os departamentos, tornam-se a menor unidade administrativa. Nestes novos modelos as disciplinas estão vinculadas diretamente ao curso. Tais modelos são apresentados a seguir na Figura 4, extraída de Lopes e Bernardes (2005).

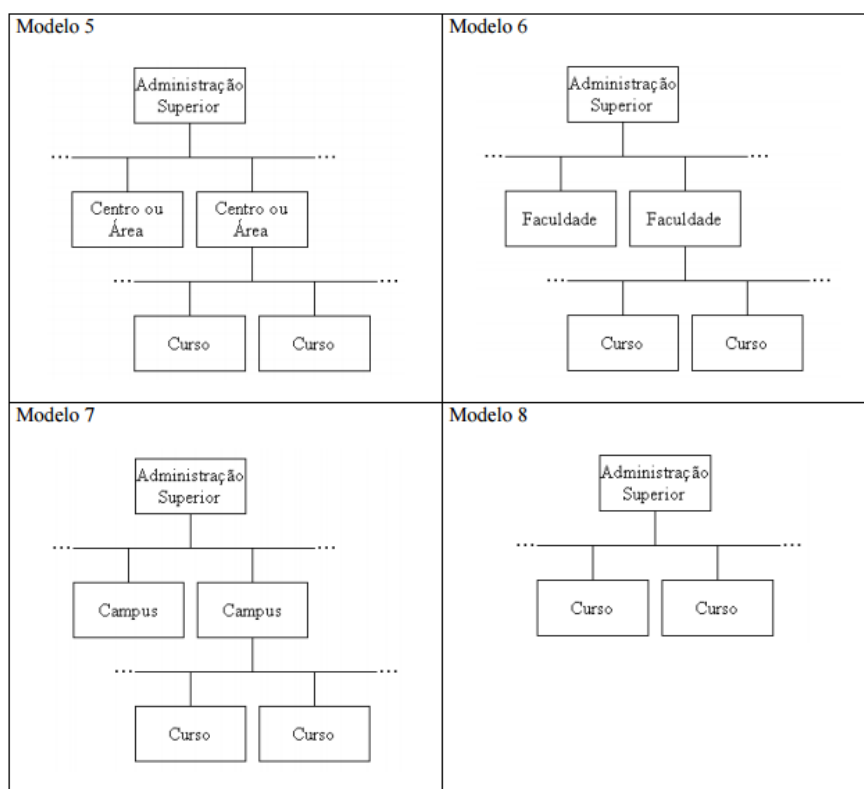


Figura 4 - Novos Modelos de Estrutura Administrativa

Fonte: Lopes, Bernardes (2005).

Na Figura 4 verificam-se quatro novos modelos de estruturação, a saber: 5) agregação de cursos em poucos centros; 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados à administração de um campus; e 8) ligação direta de cursos à administração superior. Os novos modelos criados pelas universidades brasileiras obtiveram grande aceitação, mas predominou-se a aderência aos modelos primordiais.

Verificou-se que os modelos exigidos na legislação anterior, fundamentados no departamento como célula básica, absorviam melhor o tripé ensino - pesquisa – extensão, daí a tendência de um perfil conservador pelas IES (LOPES, BERNARDES, 2005).

As transformações ocorridas nas últimas décadas, como a crescente especialização funcional do conhecimento, pluralismo social e explosão da demanda social por educação superior, levaram a universidade a se transformar em um estabelecimento de massa. Essas mudanças tornaram a reorganização estrutural da universidade inevitável.

A universidade brasileira esforça-se para desenvolver e encontrar o melhor modelo de estrutura administrativa.

É possível refletir, de acordo com Perkins² (1973 apud LEITÃO, 1985, p.8), que as dificuldades administrativas da organização universitária decorrem da inadequação entre suas missões conflitantes e a forma organizacional adequada para administrá-las. Isto é, a evolução da função da universidade na sociedade deve vir atrelada às transformações estruturais satisfatórias.

2.2 Estudo da Estrutura Organizacional utilizada em Universidades

Tendo em vista o assunto estudado pelo presente trabalho, o entendimento sobre estruturas organizacionais e sobre departamentalização por funções tornam-se cruciais para a compreensão do funcionamento da instituição de ensino objeto de estudo. A organização que será estudada nesse projeto estrutura-se pelo modelo de departamentalização, e, portanto, a nesse tópico far-se-á uma descrição detalhada deste eixo.

A estrutura organizacional é um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamentos das atividades e recursos, incluindo o estabelecimento dos níveis de responsabilidade e dos processos decisórios, que influi e sofre influência dos demais processos administrativos da organização. Ademias, essa relação de influência ocorre porque a estrutura organizacional, como todo e qualquer instrumento administrativo é um sistema que consolida partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário (OLIVEIRA, 2006).

Há de se considerar que um sistema possui limites, dentro do qual se analisa como seu ambiente é influenciado pela estrutura organizacional do órgão. Dessa forma, Oliveira (2006) reflete que o ambiente de um sistema é o conjunto dos fatores que não pertence diretamente à estrutura organizacional, mas qualquer alteração na estrutura organizacional pode mudar esses fatores externos, e qualquer alteração dos fatores externos pode mudar ou alterar a estrutura organizacional do órgão.

Diante dessa reflexão é possível exemplificá-la com o surgimento da necessidade de adequação e alteração da estrutura organizacional, por exemplo, de uma universidade, em decorrência da revelação de novas demandas sociais, da necessidade de mais representação, de mais participação ou de mais transparência.

² Perkins, Tames A. Organization and functions of the university. Perkins, James A. ed. The university as an organization. New York, McGraw-Hill, 1973. p. 3-14.

Ao desmembrar o conceito de estrutura organizacional apresentado, verifica-se que é fundamental que a implementação da estrutura organizacional ocorra com base em processos estabelecidos, que o estabelecimento das responsabilidades inerentes a cada unidade organizacional é de elevada importância para a qualidade decisória, que a estruturação do processo decisório é uma questão prioritária para melhor qualidade administrativa e que a validade da estrutura organizacional é facilitar o processo administrativo e direcionar a organização para os objetivos estabelecidos. Nessa perspectiva, nota-se que a estrutura organizacional proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento do órgão, dentre as quais se destacam a estruturação do processo decisório ideal e a contribuição para a otimização das comunicações internas e externas da organização. Assim, quando a estrutura organizacional está bem delineada e incorporada pelos agentes da instituição, há mais qualidade do processo decisório incorporando-se pautas internas e externas ao ambiente institucional.

Nesse ponto, cabe uma pergunta sobre o que é ideal: a estrutura organizacional deve adaptar-se ao indivíduo ou o indivíduo à estrutura? Acredita-se que o ideal é não estar em nenhum extremo, pois dessa forma constrói um projeto democrático e legítimo, reflexo dos interesses de amplos setores da sociedade (OLIVEIRA, 2006).

A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas na organização (ROBBINS, 2007). Para Oliveira (2006), através da departamentalização, parte da estrutura organizacional, agrupam-se as atividades e recursos de acordo com critério específico de homogeneidade, em unidades organizacionais, otimizando assim a coordenação dos trabalhos.

Os agrupamentos, representados pela departamentalização, possibilitam algumas contribuições como a estruturação de um sistema de supervisão comum entre as funções e entre as unidades, obriga-se o compartilhamento de recursos e conhecimentos, criam-se medidas de conhecimento comuns, aprimorando a coordenação e encorajam o ajuste mútuo, através de interações informais.

Atualmente existem as departamentalizações modernas e as tradicionais. Consideram-se tradicionais as departamentalizações, cujos resultados proporcionados, do ponto de vista da otimização do modelo, não tem sido fortes. O foco do estudo do presente trabalho restringir-se-á ao estudo da departamentalização do tipo funcional, modelo tradicional de estrutura, predominantemente adotado pela FDRP, identificando e caracterizando o agrupamento de suas unidades funcionais e compreendendo a sistematização de suas atividades.

Embora as funções de administração estejam alocadas em todas as unidades organizacionais do ente, na estrutura organizacional da FDRP verifica-se o predomínio da departamentalização funcional, por isso a escolha para seu estudo aprofundado.

A departamentalização funcional é uma das formas mais populares de departamentalização e seu agrupamento ocorre segundo as funções desempenhadas. Pode ser adotada por qualquer órgão público ou privado, no qual são dispostas pessoas com habilidades e orientações comuns. Essa departamentalização é indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança que requeiram desempenho continuado e de tarefas rotineiras, isto é, comumente é adotado por instituições de órgãos públicos.

De acordo com Oliveira (2006), verificam-se diversas vantagens decorrentes do uso da departamentalização funcional. O uso desse perfil de estruturação dentro da organização propicia a especialização do trabalho, gerando assim estabilidade e definições claras e precisas das tarefas. Nesse sentido, essa especialização gera maior segurança tendo em vista o maior conhecimento, pelo funcionário, sobre sua área de atuação, melhorando inclusive o relacionamento com colegas. Verifica-se também maior concentração e uso de recursos especializados, tendo em vista a concentração de vários especialistas em uma mesma área. Além disso, a aproximação com elementos da mesma especialidade influencia positivamente a satisfação dos profissionais, pela estabilidade da equipe e pelo chefe ser da mesma área técnica. Por fim, a orientação da pessoa para uma atividade específica também garante o foco de sua competência de maneira eficaz.

Por outro lado, Oliveira (2006) também reflete sobre as desvantagens decorrentes da adoção da departamentalização funcional dentro da organização. É possível que haja isolamento dentro do sistema da empresa, o que representa um grande retrocesso ao irreversível processo de integração dentro das empresas e entre os departamentos. Além disso, relega-se à alta administração a responsabilidade pelo desempenho total, o que é descabido tendo em vista que a instituição é um conjunto interligado de processos cujos resultados direta e indiretamente se relacionam.

Ainda é importante destacar, como desvantagens da estrutura de departamentos funcional, a ocorrerem deficiências da linha de comunicação, uma vez que normalmente, as decisões são centralizadas nos níveis mais elevados. Além disso, a visão de conjunto privilegiada pelos níveis elevados pode levar a problemas de compreensão e operacionalização das decisões superiores. Ademais, a existência de feudos de especialização pode levar a problemas de comunicação e de desentendimento. E por fim, tendo em vista o

perfil estável e de baixa adaptabilidade da departamentalização, ideias novas, pró-inovação, podem ser destruídas de início, em vez de serem discutidas e analisadas.

A partir das reflexões registradas é importante observar que do supracitado modelo de organização podem surgir atritos provenientes de formação de “igrejinhas, impérios ou feudos”, problemas de comunicação e de entendimento e excesso de burocracia na execução das atividades (FÁVERO, 2000).

Resumidamente, esse perfil é usado em áreas com atividades repetitivas, altamente especializadas e pouco integradas. Porém, observa-se a tendência de que o uso exclusivo desse tipo de departamentalização irá desaparecer, pelo surgimento de um modelo de departamentalização mista, em que dois ou mais tipos são utilizados na mesma organização.

A representação gráfica da departamentalização é representada pelo organograma, o qual, entretanto pode não apresentar todos os aspectos da estrutura organizacional. De todo modo, o organograma da FDRP será examinado pelo estudo de caso do presente trabalho.

Por fim, verifica-se que, muitas vezes, a evolução do papel da universidade e todas as inexoráveis alterações internas às instituições, muitas vezes, não foram acompanhadas pela evolução de sua estrutura organizacional.

2.3 A Estrutura Organizacional e o Processo de Tomada de Decisão

O homem um animal social, conforme definiu Aristóteles, tem a tendência natural de realizar seus mais importantes intentos de forma organizada, ou mais especificamente, por meio de organizações. Evidentemente, como vários aspectos da vida em sociedade, a coexistência nas organizações implica abrir mão de parte das individualidades em nome de um interesse comum maior. Além disso, não é o fato de o serviço ou a tarefa executada ou a ordem obedecida desenvolver-se em uma instituição que os torna, imediatamente, algo que venha a alienar socialmente ou subaproveitar o potencial decisório do agente (TEIXEIRA J; SALOMÃO; TEIXEIRA, C., 2010).

As diferenças entre uma entidade cuja estrutura contempla a diversidade, a participação, a representatividade e, mais informação, e de outra que não contempla esses princípios fundamentais, está nos motivos e objetivos dos que a criou e a gere. Além disso, a estrutura definida sob a função de dotar a organização de estabilidade e de sentido, também pode consumir e representar a distribuição de poder e de autoridade. Assim, as estruturas

organizacionais apenas traduzem os valores e as relações de poder vigentes em um grupo ou em toda uma sociedade, quando as criaram.

Por outro lado, as estruturas representam igualmente, soluções sociais razoavelmente eficientes, realização de ideias e de desenvolvimento social. Compreendê-las e adequá-las, aprimorando-as como uma construção que realmente agregue e abranja a comunidade, em todas as suas categorias, torna-se uma saída positiva.

Nas universidades públicas as decisões são estreitamente influenciadas pela estrutura de poder dos grupos hegemônicos, por meio da formalização das decisões superiores através de leis, decretos e portarias (LOPES, BERNARDES, 2005).

Para Tousignant³ (1990 apud BERNARDES, LOPES, 2005, p.7), a configuração estrutural particular desse tipo de instituição não se estabelece de acordo com o modelo vertical da maioria das organizações em geral. Na realidade, constituem-se em pirâmides invertidas, nas quais os docentes encontram-se no cume e os administrados em categoria inferior, para prestar-lhes auxílios.

Há evidências suficientemente fortes que relacionam a centralização e a satisfação ao trabalho. Em geral, as organizações menos centralizadas possuem uma quantidade maior de participação no processo decisório (ROBBINS, 2007).

Fávero (1988) também reflete que para se compreender o significado da autonomia em toda a sua abrangência, há de situá-la e analisá-la considerando sua dupla dimensão: interna e externa. A primeira está ligada à democratização da própria instituição; é inerente ao governo da universidade e deve estender-se a todos os níveis da gestão universitária, sem constituir-se em monopólio de nenhum deles. Quanto à segunda, faz-se mister reconhecer que ela não se constitui um fim em si mesma, mas condição para realizar e desenvolver bem suas funções referentes à sociedade. Nesta perspectiva, a autonomia não se apresenta como um "desejo de independência e isolamento" (Fernandes, 1979:27), nem como absolutização do poder universitário, isto é, competência ilimitada para fazer tudo o que desejar, inclusive para não fazer nada. Observa-se assim, que existe, atualmente, uma luta pela construção efetiva dessa autonomia, a qual não pode excluir o controle social da produção universitária, a partir do conhecimento público de suas práticas.

Na mesma perspectiva de autonomia, administrativamente, Fávero (1988) também pondera que a LDB como instrumento para orientação da instituição dos pilares

³ TOUSIGANT, Jacques. Planejamento estratégico na universidade. In Seminário Internacional sobre administração e desenvolvimento universitários: problemáticas e estratégias, 1, 1990, Natal. Anais ... Natal: Editora Universitária, 1990. 216p. p.79-96.

administrativos da universidade, deve garantir liberdade para criar e experimentar novos formatos organizacionais; liberdade de escolha de seus dirigentes por processo a se esgotar no âmbito da própria instituição, com a participação efetiva da comunidade acadêmica; liberdade para criar e experimentar novos formatos organizacionais; direito de as IES admitirem docentes e funcionários não só dentro dos limites de seu orçamento, mas mediante projeto da política universitária discutido e aprovado pelos órgãos colegiados; competência para definir e organizar o seu quadro de pessoal, segundo normas instituídas pelos órgãos universitários; competência para determinar critérios de admissão, seleção e promoção de seu quadro de pessoal docente e técnico-administrativo.

Na perspectiva das ponderações de Fávero (1988) depreende-se uma reflexão, cujo conteúdo se faz extremamente atual para a discussão e institucionalização da transparência nos processos decisórios, em discussão nesse trabalho. É preciso instaurar e estabilizar o processo de democratização interna nas IES's, procurando viabilizar, efetivamente, a participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica, não apenas na escolha de seus dirigentes, mas, e por meio de colegiados próprios e legítimos, na tomada de decisões coletivas, servindo estas de base para a prática de seus dirigentes executivos. Outrossim, faz-se necessário o acesso de todos às informações sobre processos inerentes à vida da instituição e da política universitária.

Em suas palavras fica evidentemente clara a importância de que os processos internos à universidade sejam permeados pela transparência, pela autonomia e pelo conhecimento externos das condutas adotadas.

Contextualizados pela percepção de que hoje, os economistas neoclássicos e os teóricos políticos da escolha racional adotam o individualismo metodológico e falam de interesses de indivíduos ou de interesses de grupos, ao passo que marxistas referem-se a interesses de classe. Todos, no entanto, pressupõem que os interesses, ou seja, os objetivos pessoais movem as pessoas. Bresser-Pereira (2003) observa que os interesses podem ser egoístas ou levar em conta os interesses dos outros, mas estarão sempre na base de qualquer explicação para os fenômenos sociais e para como eles se modificam. Ademais, para avaliar os resultados econômicos do comportamento dos indivíduos ou grupos, a competência emocional e técnica estão envolvidas nas decisões dos formuladores de decisões. Quando os resultados são influenciados por decisões, não basta apenas considerar os interesses, é preciso analisar se as políticas adotadas foram competentes. Assim, a política terá sido competente se formulada a partir de uma avaliação correta da situação.

Bresser-Pereira (2003) continua refletindo que um formulador de políticas competente é um indivíduo eficaz e eficiente, que adota políticas competentes, o qual deve conhecer as teorias científicas relevantes e o conhecimento comum sobre o assunto. Além de competência técnica, é necessário que o formulador possua competência emocional, combinando competência com humildade e coragem. Os que tomam decisões na esfera pública são políticos burocratas graduados. Usualmente, é mais apropriado usar a expressão “políticas incompetentes” em vez de “formuladores de políticas incompetentes”. Somente quando os erros implicam grandes prejuízos, quando os resultados são extremamente negativos, estar-se-á certo em personalizar nossa própria avaliação.

A relevância da formulação de políticas e de seu caráter competente ou incompetente é tipicamente uma consequência de um conjunto de fatos históricos novos: aumento do estado, aumento do nível de informação, teorias econômicas e sociais mais desenvolvidas, e políticas públicas com maior capacidade de impacto. Para Bresser-Pereira (2003) esses novos fatos históricos ampliaram o espaço para a tomada de decisões. Mas ainda assim, os interesses precisam ser considerados e tais interesses estão em toda parte, exercendo pressão sobre os formuladores de políticas.

A repetição de erros é mais comum em países em desenvolvimento do que em países desenvolvidos, uma vez que nesses países o verdadeiro debate público é limitado, quando não inexistente. Destaca-se aqui que os regimes democráticos existem não apenas para assegurar a liberdade, mas também para criar espaço para que as questões sejam discutidas e para que algum consenso seja alcançado. A democracia e o debate público levarão a que se aprenda com os erros e a uma maior capacidade de resistir aos interesses. Por fim, de acordo com as reflexões de Bresser-Pereira, pode-se concluir que os resultados dependem não apenas dos interesses envolvidos, mas também da competência dos formuladores de políticas.

A Universidade Federal da Bahia (2006) ao refletir sobre sua estrutura administrativa afirmou que muito se tem debatido sobre alguns aspectos relacionados à estrutura da universidade. As universidades se estruturam de forma diversa, podem se organizar em centros em vez de unidades de ensino, agrupar-se internamente de outra forma que a já conhecida estrutura dos departamentos e colegiados. Até a estrutura de órgãos da administração superior em outras universidades tem se apresentado diversa. A divisão das áreas de conhecimento e de ensino em ciências exatas, ciências biológicas, ciências humanas, artes e letras, também, tem sofrido críticas. Haveria outra forma mais adequada de organizar internamente os cursos oferecidos?

Várias questões e dúvidas são trazidas para reflexão: Convém que se reflita: Qual o papel dos Conselhos? Eles se sobrepõem? Outras Universidades Federais unificaram os Conselhos em um único Conselho Superior. Será essa estruturação mais adequada para a realidade? Será que a atual estrutura de Pró-Reitorias e Superintendências atende ao que se pretende com um funcionamento eficiente e adequado para uma Instituição de Ensino moderna? Como se dá a articulação meio x fim? Quais as atividades-meio e atividades-fim da Universidade? Essa distinção está clara no seu funcionamento? As atividades-meio estão realmente dando o apoio necessário às atividades-fim? Qual é a função dos órgãos de apoio (por exemplo: Prefeitura de Campus)? Como funcionam? A UFBA se organiza em unidades de ensino e estas em Departamentos e Colegiados. Outras Universidades se organizam em Centros que agrupam, por áreas, cursos e Departamentos. A recente Universidade do Recôncavo e os Campi Avançados da UFBA se organizaram em forma de Centros. Deve-se adotar essa estruturação para a UFBA como um todo agrupando as atuais Unidades de Ensino em Centros Acadêmicos? (INSTITUTO DE FÍSICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2006).

Em vista das funções da universidade, a necessária e urgente revisão de sua estrutura de organização, a consubstanciação do princípio de autonomia e democratização em seu interior só poderá ser verificada se houver um instrumento de constante ajuizamento em relação a tais questões, notadamente a competência dos gestores e os objetivos pessoais que estão envolvidos na construção das políticas. Refletir-se-á nesse sentido no presente trabalho, a fim de promover a melhoria da expansão das atividades acadêmicas e de planejamento de uma IES. Ademais, é fundamental o esforço da universidade no sentido de encontrar medidas de si mesma e de cumprir seu papel na sociedade, prestando contas não só da aplicação dos recursos recebidos, como da finalidade social de seu produto (FÁVERO, 1988).

2.4 Delineamento Histórico

As teorias históricas ou de sistemas doutrinam que muitos fenômenos sociais e econômicos podem ser explicados melhor por meio de estruturas e por forças históricas, que pressupõe interesses subjacentes, mas explicam as mudanças sociais e políticas a partir principalmente dos fatos históricos novos que modificam as relações internas e externas ao sistema sob análise (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Desse modo, conhecer a história de uma instituição ajuda a entender o presente e planejar o futuro, e, portanto, o processo histórico é muito importante para compreender o caminho das universidades.

A seguir será sistematizado o processo de construção da USP, cujas identidades estão em permanente processo de transformação.

2.4.1 Universidade de São Paulo

Através de consulta a documentos secundários, como o documentário produzido pela TV Cultura sobre a História da USP (2015) e também, outro documentário produzido a partir de do jornal O Estado de São Paulo, neste capítulo, será feita uma breve descrição do processo histórico de criação da USP.

Foi na redação o Estado de São Paulo que amadureceu a ideia de criar uma universidade. O jornal era ponto de encontro de escritores, jornalistas e intelectuais, entre eles, o professor Fernando de Azevedo. A ideia da universidade é de Júlio de Mesquita Filho, que a concebeu e levou sua ideia para Fernando de Azevedo.

A educadora da USP, Beatriz Fétizon lembra que por muito tempo se disse que não possuíamos universidade porque éramos colônia de Portugal e este não permitia. Porém, na verdade, até então predominavam institutos isolados, em que cada um trabalhava com o seu assunto, sem interdependências.

A USP foi criada pelo Decreto número 6.283, de 25 de janeiro de 1934. Porém, há de se compreender que o nascimento da USP não é marcado apenas pela data da assinatura de seu decreto, mas também pela influência de transformações que já estava ocorrendo na sociedade.

Aproximadamente a partir de 1917, houve uma grande greve em São Paulo, a Revolução Russa, a fundação do Partido Comunista, a Revolta dos 18 do Forte e todo o movimento tenentista, acompanhado pelas mudanças econômicas, entre o que era a Cultura do Café e a nova sociedade que surgia. Carlos Guilherme Mota, historiados da USP, lembra que os anos 20 foram turbulentos, houve uma redefinição do capitalismo, a verticalização das cidades e uma vida ativíssima começavam a florescer. No teatro, artistas e escritores escandalizavam com a Semana da Arte Moderna em 1922.

Os anos 20 terminam com a crise de 1929 e a Revolução de 1930. Houve um abalo nas oligarquias regionais, de norte a sul do país, e são os filhos e netos dessas oligarquias que vão despertar para o profundo atraso do Brasil. Era preciso formar uma nova geração. Para isso era preciso fazer mudanças no ensino.

Várias reformas foram implantadas em todo o país. Elas refletiam as disputas políticas entre o Partido Republicano, que dominou a cena na Primeira República e um grupo de oposição, que inicialmente se abrigou na Liga Nacionalista. Havia a preocupação em alfabetizar o brasileiro e os imigrantes em português.

Intelectuais e educadores, simpatizantes da Liga Nacionalista, defendia-se a Escola Nova no Brasil, a qual deslocaria o conceito humanista tradicional e estabeleceria o novo humanismo, imbuída de uma visão democrática. Criar uma universidade era um dos objetivos desses educadores.

No artigo “A Crise Nacional” publicado no jornal O Estado de São Paulo, em novembro de 1925, Júlio de Mesquita Filho afirma que o Partido Republicano não representa as novas forças econômicas e as classes emergentes, urbanas e educadas. Havia um divórcio entre a elite cultural, refugiada nas carreiras liberais, e a política. (“As elites intelectuais, refugiadas desde o advento da oligarquia nas carreiras liberais, nas letras, na indústria e na agricultura, voltariam à tona, atraídas pela purificação da atmosfera política”). No artigo Júlio de Mesquita Filho diz que a elite voltará a se ocupar da política se o voto fosse secreto a fim de evitar fraudes. (“Que a política rompa com a tradição oligárquica para ter lugar à democracia, triunfante já na consciência da coletividade. O paulista clama pelo voto secreto”). Outra condição importante seria fornecer ensino superior de boa qualidade para formar novas elites locais. (“Chegamos à conclusão de que não poderemos fugir à criação de universidades, talhados nos moldes dos institutos similares europeus”).

No ano seguinte em 1926, Júlio de Mesquita Filho pede a Fernando de Azevedo que prepare um inquérito sobre educação (“Educação Pública em São Paulo”). Fernando de Azevedo explica: “Era preciso proceder a uma larga sondagem, em debate público, e preparar a opinião, ainda totalmente desinteressada do problema universitário”.

Professores e cientistas abertos às novas teorias sobre educação apontam no inquérito sobre a necessidade de criar um ensino superior diferentes dos cursos universitários que já existiam no Brasil, cujo objetivo era formar profissionais engenheiros, médicos, advogados. Em 1931 o estatuto das universidades brasileiras, elaborado pelo Ministro da Educação, Francisco Campos, é decretado por Getúlio Vargas. Os educadores comemoram: “A ideia da universidade como a entendemos, revestiu significado profundo, tomou corpo e forma e abriu perspectivas à organização do verdadeiro ensino universitário”. A Educadora da USP, Beatriz Fétizon explica que “Esse estatuto fez pela primeira vez o que se pode chamar de uma estruturação da universidade no Brasil. Então, esta foi a sua grande importância. Pela primeira

vez se discutiu quais eram os requisitos e quais seriam os objetivos da fundação de uma universidade”.

Animados pelos ventos da mudança, os educadores lançam o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Esse manifesto vai traçar as grandes linhas de pensamento que esse grupo estava defendendo. A ideia de uma escola única, laica, obrigatória em que o Estado tem o dever de oferecer essa educação para a população como um todo e de uma integração entre os vários níveis da educação. Esse manifesto provoca o maior movimento que se registrou no país, de renovação e expansão do pensamento educacional brasileiro.

Em julho de 1932 estoura a Revolução Constitucionalista. Foram 3 meses de luta. Os paulistas querem derrubar o governo provisório de Getúlio Vargas. São Paulo perde nos campos de batalha e na luta política. Os principais líderes são exilados em Lisboa, entre eles o diretor do jornal “O Estado de São Paulo”, Júlio de Mesquita Filho. A fundação da universidade foi mais uma vez adiada, mas o desejo de criá-la ficou ainda mais forte. Nesse sentido, os intelectuais se organizam para uma resposta: mostrar como se ensina, e bem. Embora tivessem perdido na política, reconquistariam o poder formando as novas elites.

Júlio de Mesquita Filho partia para Quinta Conferência Nacional de Educação. Pela primeira vez existe um conjunto de questões sobre a universidade, embora fossem conferências sobre a educação e não, sobre a universidade, havia muitos partidários da universidade. A ideia deles também era muito aristocrática e muito paulista: como São Paulo era o estado mais rico e mais importante do Brasil, era naturalmente o guia do Brasil, portanto, sua responsabilidade em relação ao Brasil era muito grande. Então, teriam que criar em São Paulo centros de estudos de aperfeiçoamento e preparação para formar quadros para todo o Brasil. Assim, de certa maneira, São Paulo civilizaria o Brasil que precisava de civilização.

Getúlio Vargas preocupado com a situação de São Paulo, após 1932, anuncia a necessidade de um novo interventor. Armando de Sales Oliveira se candidata e é escolhido. Este mesmo homem irá assinar o decreto que cria a universidade.

Os exilados da Revolução Constitucionalista voltam ao Brasil então, Júlio de Mesquita Filho, cunhado do interventor, convida Fernando de Azevedo e o grupo da Escola Nova para redigir o decreto. Foi solicitado, já não um novo estudo sobre o problema universitário, mas o próprio projeto do decreto-lei que instituiria a primeira Universidade de São Paulo.

A Faculdade de Direito do Largo São Francisco existia desde 1827. No final do século XIX fora criada a Escola Politécnica. A Faculdade de Medicina, fundada em 1912, tinha financiamento da Fundação Rockfeller e seguia os critérios americanos com 50 alunos por

classe, microscópio para todos e tempo integral para as cadeiras básicas. Até então, o ensino superior no Brasil era um ensino instrumental, para formar médico, engenheiro, advogado, dentista, farmacêutico, agrônomo, com pequenos esboços de tentativa de desenvolver pesquisa.

Os cursos superiores formavam os profissionais e as elites políticas. As escolas elementares eram em grande parte controladas pela igreja. E os filhos das famílias ricas iam estudar nos EUA, na cultura e o novo capitalismo. Nessa época havia uma cultura onde a prática científica estava muito ligada à literatura, ao ensaio e era preciso quebrar esse tipo de intelectual cortejo das letras. Era muito presente o romantismo com os poetas e o jurisdicismo, mais coimbrão, mais ligado a essa pompa e à dificuldade de fazer pesquisa.

A mentalidade que se formara e a universidade que se propunha modificar manifestou-se no grupo chamado “A Comunhão Paulista Ilustrada”, que redigiu o decreto de criação da universidade. Alguns intelectuais de grande mérito foram: Júlio de Mesquita Filho, Fernando de Azevedo, Almeida Junior, Fonseca Telles, Raul Briquet, Antônio de Almeida Prado, Reinaldo Porchat, e muitos outros.

A ideia triunfou e em 25 de janeiro, Armando de Sales Oliveira assina o decreto lei. A notícia sai em todos os jornais. A universidade iria integrar a juventude com as necessidades de seu meio e de seu tempo. O educador Anísio Teixeira escreve sobre a importância da universidade: “o segredo da universidade é o de coordenar, consolidar e aproximar coisas que, dispersas e isoladas, não podem atuar com a unidade profunda que, de fato, tem”.

Buscando uma universidade que tivesse, como eixo de gravitação, uma faculdade destinada a ser um centro de cultura filosófica e literária e foco poderoso de atividades científicas, foi a de São Paulo, criada em 1934, a primeira que se fundou no país. O decreto criava a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras como núcleo da nova universidade e em torno dela iriam se agrupar as escolas existentes.

Era preciso se constituir um sistema universitário e foi essa a grande obra desse grupo, articular. Mais radical ainda para a época, foi criar no centro dessa nova constelação a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras.

A USP foi criada para cultivar o saber desinteressado, que não é destinado à aplicação profissional e imediata. Essas ideias foram revolucionárias. Ninguém concebia fazer isso no Brasil. Fora criado um ensino superior para as Humanidades, já que não havia curso de Filosofia, Sociologia, Economia, Literatura, Francês, Crítica Literária, Inglês, Alemão.

Armando de Sales Oliveira escolhe para dirigir a Faculdade um professor da Escola Politécnica Theodoro Ramos, e como reitor nomeia o então Diretor da Faculdade de Direito,

Reinaldo Porchat. Pede a uma comissão formada por Fernando de Azevedo, Sampaio Doria e Almeida Junior que escrevam os Estatutos. Além das escolas tradicionais, incorpora à universidade, institutos e escolas superiores, entre elas a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, a Faculdade de Farmácia e Odontologia e o Instituto de Educação recém-criado.

Houve no corpo das Unidades que passaram a compor a universidade uma hostilidade contra a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que vinha afrontar o partido da ordem na medida em que ela desenvolveu o espírito crítico e aberto. Naturalmente provocou a reação ultraconservadora dessas faculdades. Uma marca forte da época era criar que a USP pretendia formar quadros laicos, longe da cultura do campanário.

A ideia de levar professores estrangeiros surgiu logo que a universidade foi criada. Os fundadores da USP tinham a convicção de que o quadro de professores, principalmente da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, deveria ser do mais alto gabarito, visto que não se encontravam acadêmicos com essa qualidade em quantidade suficiente no Brasil. Consideraram então o recrutamento de docentes estrangeiros das melhores universidades do mundo. Theodoro Ramos, Diretor, ficou responsável e foi enviado a Europa para constituir uma equipe de professores em vários países: na Itália, na França e outros. Havia sido solicitado que não contratassem indivíduos já instalados em seu saber, devia procurar jovens inteligentes, dinâmicos, envolvidos com o saber, e que conseguissem fascinar-se com a aventura de instalar uma universidade em um país novo na América do Sul.

Era o ano de 1933 e havia o perigo do nazismo, portanto, não poderiam ter qualquer contato com o governo alemão. Na Itália havia o fascismo, mas como possuíam forte relação com a este país, pediram professores de matérias que não possuíam cunho ideológico. Mandaram professores das ciências da natureza, técnica, como matemáticos, físicos, mineralogistas e geólogos. Na Alemanha contrataram alemães oposicionistas, ou judeus ou casados com judias. Na parte ideológica foram escolhidos professores da então democrática França, para a Filosofia, Sociologia, Antropologia.

As aulas eram diferentes de tudo o que os estudantes tinham visto. A experiência, apresentado de uma maneira extraordinariamente atraente. Souberam concentrar no importante, aprender a raciocinar e aguçar a observação para os experimentos.

A FEA (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) não teria existido sem a ciência básica da forma necessária. A área de ciências humanas e a história em especial é basicamente uma escola formada pela orientação francesa. Os mestres estrangeiros que vieram ao Brasil deixaram marcas importantes, como o antropólogo Levi Strauss e o historiador Fernão Rodell.

Claude Lévi-Strauss, em 1984, ao relembrar o período que esteve na USP lembra Paulo que era a primeira oportunidade de trabalhar como professor no ensino superior. Era também a possibilidade de encontrar um laboratório fantástico de experiências sociológicas, em São Paulo por volta de 1935. Sentia-se ainda a presença da velha sociedade colonial em todos os lugares e, ao mesmo tempo, construía-se uma casa por hora. Toda a vida coletiva estava em completa transformação.

A primeira turma tinha 182 alunos, porém, a maioria eram ouvintes, atraídos pela presença dos professores europeus. Na época era chique frequentar a universidade. Júlio de Mesquita Filho ficara preocupado, pois havia muitos ouvintes e poucos inscritos. Dos 182 matriculados em julho de 1934, apenas 37 prosseguiram os estudos no ano seguinte.

O comissionamento foi o recurso criado por Fernando de Azevedo para resolver um problema grave da Faculdade nos primeiros anos: a falta de alunos matriculados. Naquele tempo não existia bolsa no Brasil. Então, pagavam um salário para que os recém-formados que iam trabalhar, fazer o curso na faculdade recebendo o mesmo que receberiam trabalhando. Assim, a Faculdade foi povoada de pessoas estudiosas, modestas, com bolsa de estudo.

Essa camada da sociedade que não tinha condições de frequentar a universidade passa a ter um grande estímulo e a possibilidade de ascensão social. Isso vai mudar o perfil, evidentemente, da própria universidade. Com essa medida, a faculdade é salva e uma nova visão da realidade brasileira foi desenvolvida por essa geração de estudantes que não pertenciam às famílias ricas e à elite paulista.

Muda realidade, muda o frequentador, não é mais a elite. Quebra-se um pouco aquele padrão oligárquico, sofisticado, de seleção forte, sobretudo econômica.

Por outro lado, a entrada desses estudantes aumenta o conflito com estudantes das faculdades tradicionais. Logo que surgiu, a faculdade não tinha espaço próprio. Os cursos espalharam-se. A maior parte abrigou-se no prédio da Faculdade de Medicina. A briga entre os estudantes estourou quando começou uma reforma no prédio. Os alunos da medicina puseram fogo nos andaimes do laboratório de História Natural, que estava sendo feito. Eles queriam dizer que a área era da Medicina.

O conflito chega às páginas dos jornais. Em artigo de junho de 1937, a Folha de São Paulo diz que a presença dos estudantes da Filosofia no prédio da Medicina “acarreta transtornos, ocasiona perturbações, determina alterações na data dos exames, difundindo a confusão” e questiona “quais as vantagens advindas com a criação da universidade de São Paulo?”. Um mês depois a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras era retirada do prédio do

Doutor Arnaldo. Parte dos cursos foi para o Caetano de Campos. A física foi para a Avenida Brigadeiro Luiz Antonio. Outra parte foi para o palacete Jorge Estrite.

Reunidos no Salão Nobre da Faculdade de Medicina, o Conselho Universitário enfrentou desde logo, duas questões: a articulação pela base das escolas profissionais com a Faculdade de Filosofia e a construção de uma cidade universitária. Se a ideia básica prosperasse os cursos básicos seriam oferecidos pela Faculdade de Filosofia, o que poderia tirar de outros setores já cristalizados na sociedade, como Medicina e Direito, os lugares mais importantes da universidade.

Medicina, Engenharia e Direito se opõem aos Cursos Básicos. A tradição fala mais alto. Ao articular essas faculdades, você também está articulando o prestígio que vem dessas faculdades que possuem um assento dentro da sociedade brasileira. São instituições com um prestígio, uma inserção social muito grande. Desarticular essas estruturas que já estão funcionando e colocá-las como estruturas que funcionam em função de uma entidade recém-criada que era a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras é claro que iria encontrar uma enorme oposição.

No cerne de todo o processo de fundação da USP esteve a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e letras. Ao redor dessa célula mater se desenvolveu a vida universitária por excelência com sua permanente ebulição de ideias e de novidades nos mais variados ramos do saber.

Sob derrota, o projeto foi engavetado. Outro tema discutido pelo Conselho Universitário foi a construção da Cidade Universitária. Foram poucas reuniões. O Conselho só teve tempo de decidir o local para instalação da Cidade Universitária: os terrenos da fazenda Butantã. Em novembro de 1937, o Congresso Nacional foi fechado e Getúlio Vargas anuncia em cadeia nacional o início do Estado Novo.

O Estado Novo também ajuda a enterrar a ideia de que a nova faculdade seria o berço de novas elites políticas. A elite paulista não comprou esse projeto. A formação da elite paulista não passa pela inovação institucional que a universidade trouxe, que é a Faculdade de Filosofia. A formação da elite paulista, política e empresarial, só vai continuar pelas faculdades que já existiam: a Faculdade de Direito. Então, as elites políticas continuam a frequentar a Faculdade de Direito, Engenharia e Medicina. O projeto desse ponto de vista foi mal sucedido.

O projeto está sendo fundamentado e sustentado pelo grupo de educadores e não pela elite paulista. O grupo de educadores está vendo ali uma oportunidade de ampliar seu raio de ação.

Em 1936 forma-se a primeira turma da Faculdade de Filosofia com 21 alunos. O paraninfo convidado foi Júlio de Mesquita Filho. Na formatura dos alunos ele diz que finalmente teriam um ensino superior em São Paulo, porque era um ensino desinteressado. Então, o então reitor, Reinaldo Porchat, responde que essas faculdades é que havia garantido o espírito científico e intelectual em São Paulo.

Ao fazer o balanço da universidade, Fernando de Azevedo chama a atenção para a crise que ela atravessa. Muitos institutos foram criados, instalações desenvolvidas, a pesquisa científica evoluiu, mas ainda havia muito que fazer.

A transferência dos primeiros departamentos para o novo campus começou timidamente na década de 1940. Sucessivos adiamentos e falta de verbas diminuíram o início das obras. As Unidades da universidade somente começaram a ocupar a área a partir da década de 1950. Nessa mesma época, as interferências políticas na universidade se tornaram constantes com a posse do governador Jânio Quadros, em 31 de janeiro de 1955, fazendo o reitor Antonio Melo Moraes renunciar após sua posse.

Nas décadas de 50 e 60, além da criação de Unidades de Ensino e Pesquisa e novos cursos de graduação e de pós-graduação, a universidade dava os primeiros passos na implantação de uma política voltada às ações artístico-culturais com a criação do Teatro Universitário. Houve a doação de obras de arte, criação de Museu e criação da Editora da USP.

As dificuldades financeiras enfrentadas pela universidade também estamparam as manchetes do jornal nessa época. O professor Mario Schenberg foi um dos primeiros representantes da USP a expor a situação crítica vivida pelo departamento de Física da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras. Os auxiliares de ensino denunciavam a falta de recursos para o ensino e pesquisa da universidade.

Antonio Barros de Ulhoa Cintra assumiu reitoria em maio de 1960. Durante a sua gestão, como ocorria desde as primeiras décadas da universidade, a escassez de verbas era uma constante. O orçamento da USP era destinado em sua maioria para pagamento de pessoal e a continuidade da construção da cidade universitária.

O cenário político da época se refletiu na universidade, principalmente pelo movimento estudantil, o que levou a greves e ocupações.

Luis Antonio Gama e Silva foi nomeado reitor em 1963 e em 1964 foi instituído o regime militar. Gama e Silva montou uma comissão secreta para investigar alunos, professores e funcionários da USP que deveriam ser expulsos da instituição pelas suas ideologias subversivas.

O ano de 1968 foi marcado por protestos estudantis ao redor do mundo e agitação na universidade. A Rua Maria Antonia foi palco de conflitos entre os estudantes de esquerda da Faculdade de Filosofia e de direita da Universidade Mackenzie. O confronto durou mais de dez horas.

Em dezembro de 68 Gama e Silva Editou o Ato Institucional número 5 que autorizava o presidente a caçar cargos letivos, suspender os direitos políticos de qualquer cidadão e decretar o fechamento do Congresso Nacional. Quatro dias depois o conjunto residencial da USP foi dominado por forças militares que invadiram o campus.

Em abril de 1969, o Conselho Universitário aprovou o anteprojeto do Estatuto da USP que previa a substituição das chamadas cátedras pelos departamentos e a organização da estrutura administrativa da universidade em órgãos centrais.

Na década de 70 a USP vivia dias contraditórios: de um lado um clima de insatisfação e temor, devido à repressão do regime militar, sobretudo na área de ciências humanas. De outro, principalmente na área tecnológica reinava grande atividade.

Durante a sua gestão, o reitor Orlando Marques Paiva enfrentou greves, manifestações políticas e crises financeiras. O projeto mais importante desse período foi a criação da FUVEST (Fundação Universitária para o Vestibular) em 1976, que unificou o vestibular.

Em 1977 o jornal publicou uma notícia que denunciava uma cassação branca ou triagem-político-ideológica dos candidatos às vagas docentes e seria feita pelo próprio reitor. Nesse período mais uma vez a autonomia universitária se viu ameaçada pelo relatório da secretaria estadual de planejamento que afirmava que a falta de verbas na universidade decorria da má distribuição interna.

Na gestão de José Goldenberg, em janeiro de 1986, configurou-se uma importante conquista: a autonomia financeira, concedida pelo governador Orestes Quécia. Em sua gestão também houve a implantação de um sistema de avaliação dos docentes a partir de sua produção acadêmica.

Na gestão Fava, no que se refere à carreira docente, implantou um plano de contração de professores jovens, como forma de diminuir a idade média desse quadro.

A descoberta de um corpo de um menino de 15 anos dentro da USP suscitou a reflexão sobre a relação da USP com as comunidades no entorno. Iniciam-se também as reflexões sobre o sistema de cotas.

Em novembro de 2009 foi nomeado reitor da universidade tendo à frente o desafio de fazer uma gestão mais democrática e aberta ao diálogo.

Conforme dados atualizados de 2011, a USP possui quase 56 mil alunos, 230 Cursos de Graduação, outros 230 Programas de Pós-Graduação, mais de 2 mil doutores formados a cada ano e produz quase 30% da pesquisa científica nacional.

Verifica-se que a história da universidade se confunde com a própria história da cidade e do Estado de São Paulo. A criação da universidade se inseriu em um projeto político para a modernização do país e era vista pelos intelectuais como uma missão paulista.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho volta-se a uma análise de estruturas organizacionais, utilizando um caso específico para se pronunciar sobre o desenvolvimento interno da estrutura de decisão das universidades e sua relação ou não a processos democráticos. Assim, dirige-se por uma abordagem quantitativa exploratória, a partir da aplicação do estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior, para se discutir sobre a efetiva garantia das liberdades democráticas, sob a ótica da ampla participação da comunidade em debates que se concluem em deliberações, que orientaram as decisões internas da universidade.

Esta pesquisa está dividida em duas etapas principais. A primeira está relacionada ao levantamento bibliográfico dos conceitos ligados aos temas de pesquisa: estruturas organizacionais, tomada de decisão e, em especial, conceitos ligados ao estudo sobre a garantia dos dispositivos constitucionais democráticos na gestão de universidades públicas. Esse desenvolvimento teórico preliminar proporciona o substrato necessário para a execução da pesquisa de campo e a posterior análise dos dados e seus resultados.

A segunda etapa está ligada à análise da estrutura da USP, a partir do método de pesquisa de estudo de caso. Foi aplicado um questionário aos docentes da FDRP, na etapa quantitativa da pesquisa, selecionados como segmento representativo da comunidade USP, de modo a corroborar os questionamentos sobre democratização.

O estudo foi conduzido a partir de consulta em documentos existentes na FDRP, além de observação do participante para o levantamento das informações. Contou também com uma pesquisa histórica sobre a universidade e sobre a teoria geral da administração, incluindo documentários, organogramas retirados de sítios na internet e acesso a arquivos internos à FDRP.

3.1 Decisões Metodológicas

Para pesquisar, são necessários métodos e técnicas que levem, criteriosamente, à resolução dos problemas. É pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os

caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize (GAIO et. al., 2008, p. 148).

Diferentes métodos de pesquisa preenchem diferentes necessidades e situações da investigação (YIN, 2015). Nessa perspectiva, os métodos de pesquisa não precisam ser dispostos hierarquicamente, ou serem mutuamente exclusivos. O uso de métodos específicos que se complementam, ao longo da pesquisa, possui vantagem diferenciada.

Portanto, nessa perspectiva, esta pesquisa pautou-se pelo uso do método qualitativo exploratório a partir da observação, compreensão e interpretação das informações obtidas pela pesquisa junto à USP, bem como à FDRP.

Os instrumentos utilizados no presente estudo de caso, a ser aplicado em uma das unidades de ensino da USP, serão a coleta e análise de documentos em arquivos internos da FDRP, referentes ao seu processo histórico, a fim de contribuir para a compreensão da construção de sua estrutura organizacional e seu funcionamento interno. Além disso, o presente trabalho também utilizará como instrumento de coleta de dados o questionário fechado.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia a ser aplicada é a de estudo de caso, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Com o objetivo de construir teorias, a pesquisa qualitativa possibilita a análise mais aprofundada do problema do trabalho, por meio do enfoque em um “caso”, sob uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015).

Assim, o presente trabalho volta-se a uma análise de estruturas organizacionais, especialmente, no que tange às universidades públicas, a partir da metodologia de estudo de caso aplicado à FDRP, de modo a se pronunciar sobre a percepção de seus processos decisórios e sua ligação à práticas democráticas.

Esta pesquisa se dedicará à observação de um caminho metodológico rigoroso, com a compreensão e reconhecimento dos pontos fortes e as limitações decorrentes do método de pesquisa utilizado, através da consecução de procedimentos sistemáticos.

3.3 Seleção do Caso

O estudo de caso foi selecionado como estratégia de pesquisa, pois uma unidade será analisada profundamente (GODOY, 1995, p. 25). A FDRP foi selecionada entre as unidades da USP, onde as decisões e a representatividade docente são feitas com base nos mesmos princípios e processos determinados pelos dispostos nas normativas internas da USP.

Objetiva-se investigar o caso a fundo, onde não haverá simplificações, nem intervenções sobre os componentes, todos os elementos e ambientes estarão incluídos na pesquisa. Apenas observa-se a situação, não havendo alteração do contexto.

A escolha da FDRP como campo empírico de pesquisa, ocorreu por conveniência, por se constituir ambiente de trabalho, e pelo momento histórico que a USP vive. Os servidores docentes em atividade regular no mês de maio e junho do corrente ano, considerando o universo da FDRP, foram definidos como público alvo desta pesquisa.

De acordo com dados obtidos junto à Seção de Pessoal da FDRP, o universo de docentes da FDRP é constituído por 37 docentes, e a amostra constituiu-se de 14 respondentes, isto é, 37,8% da população, conforme se verifica na tabela 1.

Considerando que a amostra é qualquer parte de uma população da pesquisa que será realmente investigada, e tendo em vista que só é possível investigar uma parte dos casos que constituem o universo, o que o investigador pretende ou pode fazer, na maioria das situações, é analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para o universo, uma vez que a amostra dos dados retirada do universo seja representativa desse mesmo universo, é possível com razoável confiança, que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o universo (HILL, 2012, p.42).

Tabela 1– Amostra

Segmento	Universo	%	Amostra	%
Docentes	37	100%	14	38%

Fonte: Seção de Pessoal da FDRP

3.4 Coleta de Dados

O estudo de caso contou com fontes baseadas na aplicação de questionário e documentos. Ademais, os documentos podem fornecer informações específicas para corroborar outras informações obtidas por meio de demais fontes (YIN, 2001, p. 109). O questionário é uma fonte importante uma vez que as respostas às questões colocadas não estarão tão sujeitas a enviesamento e interpretações duvidosas; ele possibilita uma maior sistematização dos resultados obtidos, tornando-se mais fácil automatizar o processo de análise e tratamento dos dados; e é de fácil operacionalização, podendo ser aplicado a uma amostra de grande dimensão, num curto espaço de tempo.

Com o objetivo de garantir o anonimato e evitar a exposição dos autores das respostas, de modo a aumentar sua liberdade e segurança na construção de respostas sinceras e confiáveis, a técnica de coleta de dados escolhida foi o questionário, composto por 45 questões enviadas via correio eletrônico, para o email institucional dos docentes atualmente ativos da FDRP.

Tendo em vista que o *layout* é importante, pois poderia influenciar no percentual de retorno dos questionários, para melhorar sua aparência e também para reduzir inseguranças ou dúvidas que naturalmente pudessem surgir do presente estudo de caso, junto ao e-mail com a solicitação de participação na pesquisa foi encaminhada uma carta de apresentação que detalhava o contexto da pesquisa, o objetivo da coleta de dados, o órgão de apoio institucional e a orientadora responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento de todo o trabalho.

Além disso, junto ao ofício de encaminhamento com a solicitação de colaboração pelos docentes, foi informado com clareza o objetivo da pesquisa, o que se torna de grande utilidade, pois tal explicação tende a aumentar a boa vontade do respondente, e, portanto, tende a criar uma atitude mais cooperante (HILL, 2012).

Para resolver problemas surgidos devido a falhas no cadastro do questionário junto ao sistema de formulários do Google, ou também para responder às dúvidas que os respondentes tivessem quanto ao conteúdo e para melhor compreensão das perguntas, esta pesquisadora esteve à disposição presencialmente e via email durante toda a sua aplicação, respondendo prontamente.

O uso dessa técnica possibilitou a participação de grande número de docentes, considerando-se a flexibilidade permitida que um questionário virtual pode oferecer.

3.5 Instrumentos da Pesquisa

O questionário foi o principal instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa.

Após um estudo bibliográfico inicial e definido os objetivos da pesquisa e os métodos e técnicas de coleta de dados, para a elaboração do questionário foram analisados cinco questionários utilizados em pesquisas apresentadas na literatura sobre o assunto gestão democrática e participativa (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2005; CORADINI, 2009; AVRITZER ET AL, 2009; SANTOS, 2011; SILVA, 2013). Estes questionários foram aplicados em instituições públicas, cujas investigações trataram, em sua maioria, sobre pesquisa de autoavaliação, gestão universitária numa concepção democrático-participativa, gestão democrática em escola e relações politico-pedagógicas.

Portanto, a investigação desenvolvida nessa pesquisa utilizou-se de instrumentos de coleta de dados já existentes na literatura, os quais foram adaptados para a realidade da FDRP. Nessa perspectiva, a partir da análise do referencial teórico revisado, foram especificadas as variáveis importantes a serem estudadas.

Para verificar a possibilidade de adaptar e utilizar aquelas questões para esta pesquisa, considerando que o universo dessa pesquisa é diferente daquele para o qual foi desenvolvido o questionário, durante o processo de análise dos cinco questionários e elaboração de novas questões, verificou-se a relevância das perguntas para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1996), analisou-se a necessidade de haver mais de uma pergunta sobre o assunto (MATTAR, 1996) e verificou-se a compreensão das perguntas aplicadas aos respondentes do universo novo.

Durante a redação das questões, foram tomados os seguintes cuidados: utilizar uma linguagem clara, de fácil entendimento, com termos técnicos de conhecimento geral para os docentes. Para evitar dúvidas, procurou-se colocar as siglas junto aos seus significados. Além disso, os questionários adaptados constituem-se de poucas questões com redação pessoal, usando principalmente questões impessoais com redação direta. As perguntas elaboradas foram adaptadas especificamente para o grupo de docentes.

As perguntas foram agrupadas e ordenadas em dois blocos, procurando seguir uma sequência lógica, iniciando com perguntas simples e gerais e terminando com as mais complexas e mais específicas. A separação dos dois blocos objetivou obter dados gerais para identificação do perfil do respondente e dados específicos para análise da percepção do respondente quanto ao objeto da pesquisa.

Na elaboração do questionário, priorizou-se o uso de perguntas fechadas, e algumas fechadas combinadas com respostas abertas, que deveriam ser respondidas quando as opções de resposta apresentadas pela questão não contemplassem a opção de resposta do respondente. Foram usadas perguntas de múltipla escolha devido a sua fácil tabulação e boa quantidade de informações geradas. As escalas utilizadas para as respostas foram nominal, ordinal e intervalar. Nas perguntas, os respondentes fizeram avaliações em termos das variáveis: autoavaliação, autonomia, transparência, descentralização e gestão. O instrumento de coleta de dados utilizado foi constituído de 45 questões fechadas, das quais quatro são fechadas combinadas com a opção de resposta aberta.

Após revisão, o questionário foi formatado de acordo com as ferramentas disponíveis no Formulário Google.

3.6 Procedimentos de Campo

Todos os servidores docentes da FDRP receberam, em primeiro de junho de 2016 o primeiro e-mail solicitando a colaboração de todos para responder ao questionário, no prazo de 4 dias. Ao final do quarto do dia, verificou-se que apenas 5 deles havia respondido e um deles havia apontado uma correção em uma das questões. Percebida a falha, ela foi imediatamente sanada e o pedido de colaboração reenviado aos docentes, em 5 de junho de 2016, desta vez, com prazo de apenas um dia.

3.7 Análise e Interpretação dos Dados

O uso do questionário com questões fechadas iguais para todos os pesquisados contribuiu com o trabalho de tabulação dos dados por parte do pesquisador. Ademais, para a apresentação dos resultados da pesquisa foram elaboradas tabelas, e os respectivos números de respondentes de cada questão de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto

As fontes utilizadas para caracterizar a instituição objeto desse estudo foram obtidas a partir do acesso aos seguintes documentos: Processos de número 94.1.7643.1.8, bem como seu segundo volume de número 15.1.573.89.9, os quais tratam sobre “Estudos e providências, visando à implantação de curso de direito na Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto”. Como fonte documental foi utilizada também o processo de número 08.1.83.89.4, que trata sobre a estrutura organizacional/administrativa da FDRP. Por fim, também foi utilizado o “Relatório de Autoavaliação de Curso de Direito da FDRP-USP”, desenvolvido pela Comissão Assessoria de Avaliação da Graduação, vinculada à Comissão de Graduação da FDRP, no ano de 2014.

A FDRP está localizada na cidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto constitui-se no centro de importante região geopolítica de São Paulo, sendo um de seus municípios mais desenvolvidos, tanto econômica quanto culturalmente. Apesar de ser essencialmente urbana, sua principal riqueza provém da agroindústria da região, que é um dos maiores celeiros do país.

Embora a macrorregião de Ribeirão Preto apresente oferta de um número elevado de vagas em cursos de Direito, bem como o próprio estado de São Paulo, buscando a formação de excelência dos seus próprios discentes, o PPP (Projeto Político Pedagógico) do curso de Direito da FDRP/USP foi idealizado também com vistas a produzir impactos significativos, em termos de qualidade, nas demais Instituições de Ensino Superior (IES) de Direito do Estado de São Paulo ao fortalecer as suas atividades de pesquisa e multiplicar as parcerias locais e redes temáticas de pesquisadores.

Administrativamente, a FDRP estrutura-se conforme o organograma apresentado na figura 5 a seguir.

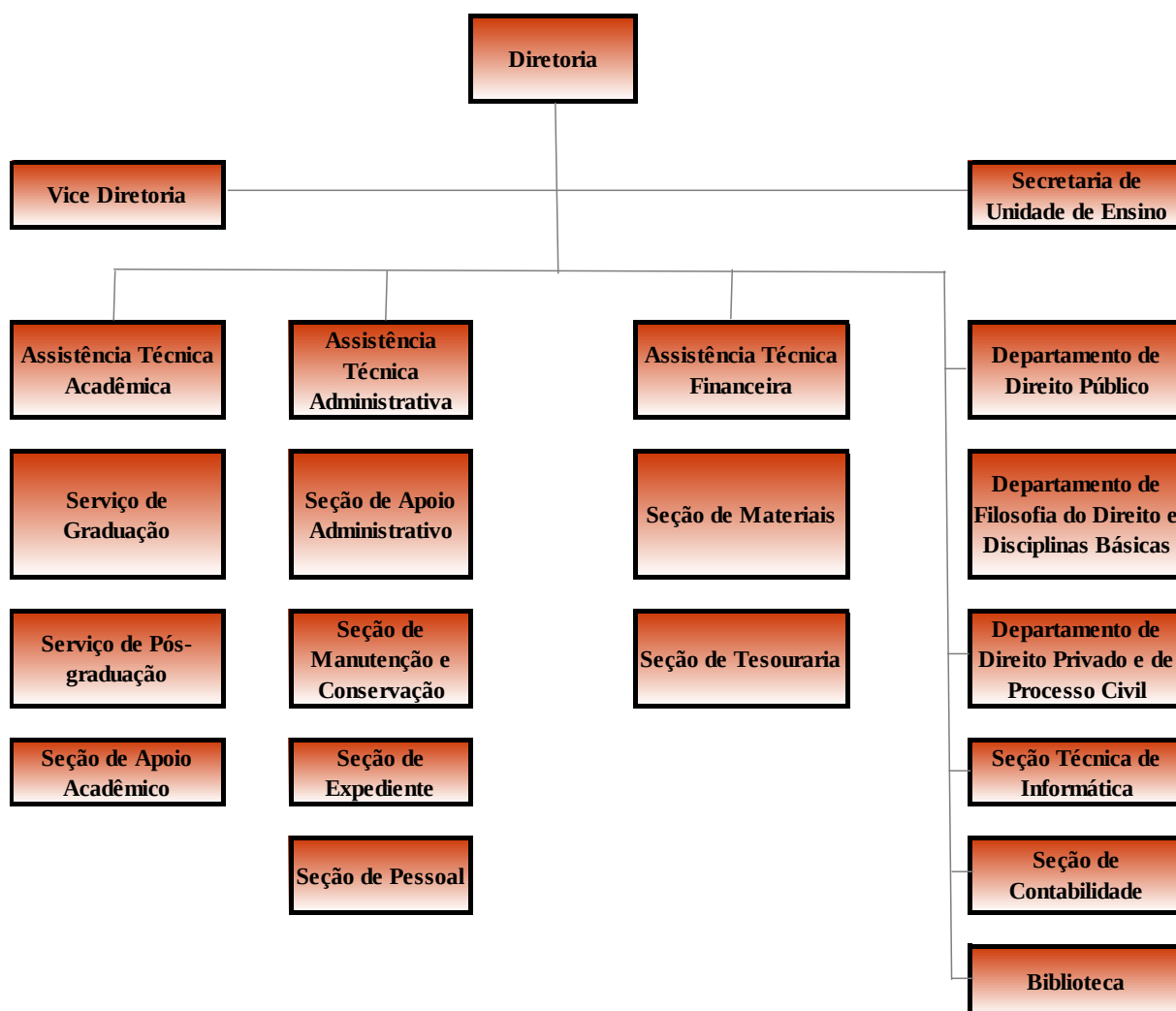


Figura 5- Organograma da FDRP
Fonte: Endereço Eletrônico da FDRP-USP

Os três departamentos nos quais estão alocadas as disciplinas ministradas são: Departamento de Direito Privado e de Processo Civil, (treze docentes, sendo um livre-docente), Departamento de Direito Público (dezesseis docentes, sendo cinco livre-docentes) e Departamento de Filosofia do Direito e Disciplinas Básicas (oito docentes, sendo quatro livre-docentes). Mais de dois terços dos docentes trabalha em Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP), e os demais em Regime de Turno Completo (RTC).

Os Colegiados e Comissões que desenvolvem atividades dentro da FDRP são a Congregação, o Conselho Técnico-Administrativo, a Comissão de Graduação, a Comissão de Pós-Graduação, Comissão de Pesquisa, Comissão de Cultura e Extensão Universitária, Comissão de Relações Internacionais, Conselho do Departamento de Direito Privado e Processo Civil, Conselho do Departamento de Direito Público, Conselho do Departamento de

Filosofia do Direito e Disciplinas Básicas, Comissão Permanente de Publicações, Comissão de Biblioteca e Comissão Coordenadora de Estágios.

Por fim, na função de servidor não-docente, há 49 funcionários em regime de trabalho celetista, distribuídos nas diversas áreas funcionais, como acadêmica, administração, biblioteca, direção, ensino e pesquisa, expediente, financeira, informática, manutenção/conservação, material, pessoal e tesouraria.

De acordo com o PPP do curso, a FDRP tem por missão formar juristas e pesquisadores de excelência, com habilidades multidisciplinares, preparados para enfrentar as demandas sociais da atualidade.

A matriz curricular do curso buscou contemplar todas as Diretrizes Curriculares do Curso de Direito. Cabe destacar que o PPP dá ênfase para a pesquisa, não apenas no Trabalho de Conclusão de Curso, com créditos próprios, como também em projetos de pesquisa e de extensão que o graduando poderá desenvolver ao longo do curso, contabilizando esse trabalho em créditos.

A Comissão de Pesquisa também procura estimular a inserção dos docentes e discentes da Unidade em todos os projetos e programas da Pró-Reitoria de Pesquisa, como Iniciação Científica, SIICUSP, Pré-Iniciação Científica, Redes Internacionais como a USP/USAL (Universidad de Salamanca) e Auxílios à Pesquisa.

Além das atividades de Iniciação Científica (IC), cabe destacar também outras dimensões de apoio à pesquisa, decorrentes do próprio regime de trabalho da maioria dos docentes do curso (RDIDP e RTC) e que acaba por trazer impactos significativos na formação geral do discente.

A Comissão de Cultura e Extensão Universitária, desde a sua criação em 20 de agosto de 2011, vem contribuindo para o crescimento da Faculdade, desenvolvendo as atividades da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (Programa Aprender com Cultura e Extensão, Universidade Aberta à 3ª idade, Feira de Profissões etc.), além das atividades de extensão da própria FDRP, tais como cursos de difusão, especialização, palestras e eventos em geral. Ademais, pela grade curricular da FDRP, 15% dos créditos são de formação complementar, sendo oito deles concedidos pela Comissão de Cultura e Extensão Universitária por atividades de extensão.

A Comissão de Relações Internacionais tem como objetivo construir as relações internacionais da Faculdade, promover a sua divulgação no exterior, fortalecer a posição da Unidade como centro nacional e internacional de referência no campo do Direito e estimular o intercâmbio internacional de docentes e discentes de graduação e pós-graduação. Além disso,

a Comissão é responsável pelo projeto de internacionalização da Unidade, desenvolvendo e implementando políticas de cooperação, assessorando a Diretoria neste assunto; por acompanhar e organizar os Convênios; analisar, elaborar e aprimorar minutas de convênio; definir os critérios para aceitação de alunos estrangeiros nos cursos e programas da Unidade e recepcionar discentes estrangeiros na Unidade.

4.2 Tabulação dos Dados a Partir do Instrumento Escolhido

Com o objetivo de analisar a percepção dos servidores docentes da FDRP, quanto a sua participação nos processos decisórios da sua Unidade, tomados como um dos segmentos representativos da comunidade USP e sua percepção sobre a efetiva prática de uma gestão democrático-participativa no ambiente interno, foram coletados dados, mediante a aplicação de questionário como instrumento de coleta. Os resultados da pesquisa de campo estão tabulados e organizados em forma de tabelas e apresentados a seguir.

No questionário aplicado, foram abordados temas referentes ao plano de capacitação do DRH da USP, representação em colegiados, gestão da unidade, autoconhecimento pelos docentes, reflexão e percepção sobre os processos de decisão e transparência, autonomia e ambiente da unidade. Também se procurou investigar o grau participação docente nos debates e processos decisórios.

Os dados estão organizados da seguinte forma, conforme quadro 1: a primeira parte do questionário propõe uma autoavaliação ao respondente, bem como identificação do perfil do respondente, e leva em consideração dados gerais, tais como gênero, departamento, regime de trabalho, tempo de serviço, tempo no cargo e na organização, tempo de dedicação ao ensino, pesquisa e extensão e tempo de atuação como docente.

A segunda parte do questionário visa avaliar o delineamento teórico prático do tema, segundo um perfil teórico daquilo que deverá ser o nível do objeto da pesquisa, e caracterizará o aspecto nitidamente exploratório do instrumento. Assim, o segundo bloco constitui-se de questões de natureza prospectiva relacionadas aos objetivos preestabelecidos na abrangência delimitada no projeto.

Esclarece-se por fim que os títulos das tabelas apresentadas nas seções a seguir indicam o conteúdo da questão aplicada, com a respectiva apresentação das repostas.

4.2.1 Dados Gerais: Caracterização dos Respondentes

4.2.1.1 Caracterização dos docentes

Os servidores docentes foram questionados sobre o conhecimento que detém sobre o tema gestão democrática e participativa na USP, a partir de sua experiência profissional, tendo como escala de 1 a 10, com 1 representando nada e 10 representado muito. Assim, 21% dos respondentes apontaram que possuem alto grau de conhecimento sobre o tema, no contexto da USP, indicando os graus 8 e 9. Na sequência, verifica-se que 14% responderam que possuem baixo grau de conhecimento, indicando o grau 2. Por fim, outros 14% responderam que possuem grau intermediário sobre o tema, atribuindo grau 5 a sua experiência sobre o tema na universidade.

Tabela 2 - Conhecimento sobre gestão democrática e participativa na USP

Grau	Frequência	Percentual (%)
1	1	7%
2	2	14%
3	0	0%
4	1	7%
5	2	14%
6	1	7%
7	1	7%
8	3	21%
9	3	21%
10	0	0%
Total	14	100%

Também foi solicitado que os respondentes realizassem uma autoavaliação sobre o grau de influência de algumas argumentações para a construção da sua opinião individual quanto ao tema gestão democrática e participativa na USP, considerando particularmente a experiência profissional na FDRP. Utilizou-se a escala “regular”, “bom” e “excelente”, sendo “regular”, baixa influência, “bom”, influência intermediária e “excelente”, alta influência. A experiência teórico-metodológica com o assunto apresenta influência no nível “bom” para

57% da amostra, isto é, influência no nível intermediário. A experiência profissional nesse campo apresenta influência intermediária, no nível “bom”, para 50% dos respondentes. A leitura de autores que tratam sobre o tema apresenta baixa influência, com 57% dos respondentes indicando o nível “regular” para essa fonte. Por fim, 57% apresentam interesse intermediário sobre essa discussão, com 57% apresentando nível “bom” de influência.

Tabela 3 - Influência sobre a opinião a respeito de gestão democrática na USP

Fontes de Argumentação	Frequência							
	Regular		Bom		Excelente		Total	
Sua experiência teórico-metodológica com o assunto	4	29%	8	57%	2	14%	14	100%
Sua experiência profissional nesse campo	4	29%	7	50%	3	21%	14	100%
Leitura de autores que tratam sobre esse assunto	8	57%	3	21%	3	21%	14	100%
Seu interesse por essa discussão	2	14%	8	57%	4	29%	14	100%

4.2.1.2 Gênero

Conforme dados da tabela 4 verifica-se que 64% dos respondentes são do sexo masculino, enquanto 36% são do sexo feminino.

Tabela 4 - Gênero

Gênero	Frequência	Percentual (%)
Feminino	5	36%
Masculino	9	64%
Total	14	100%

4.2.1.3 Departamento de ensino da FDRP

Pode-se observar que 64% dos pesquisados atuam no DDP - Departamento de Direito Público, enquanto 21% no DFB - Departamento de Filosofia do Direito e Disciplinas Básicas e 14% no DPP - Departamento de Direito Privado e Processo Civil, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Departamento

Tipos	Frequência	Percentual (%)
DDP	9	64%
DPP	2	14%
DFB	3	21%
Total	14	100%

4.2.1.4 Regime de trabalho

No tocante ao regime de trabalho exercido, a maioria (71%), enquadra-se no regime RDIDP – Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa.

Tabela 6 - Regime de Trabalho

Tipos	Frequência	Percentual (%)
RTC	4	29%
RTP	0	0%
RDIDP	10	71%
Total	14	100%

4.2.1.5 Tempo de cargo

Quanto ao tempo de exercício do cargo de docente, observa-se a predominância, com 36% ocupando a faixa de 6 a 10 anos, seguido de 29% na faixa de 1 a 5 anos de exercício profissional.

Tabela 7 - Tempo de Cargo

Tempo	Frequência	Percentual (%)
1 a 5 anos	4	29%
6 a 10 anos	5	36%
11 a 15 anos	2	14%
16 a 20 anos	2	14%
mais de 20 anos	1	7%
Total	14	100%

4.2.1.6 Tempo na instituição

Quanto ao tempo de vínculo com a instituição, 50% dos respondentes possuem 4 a 5 anos de experiência da FDRP, enquanto outros 36% apresentam 6 a 7 anos de vínculo com a instituição, de acordo com a tabela 8, abaixo.

Tabela 8 - Tempo de trabalho na FDRP-USP

Tempo	Frequência	Percentual (%)
1 a 3 anos	0	0%
4 a 5 anos	7	50%
6 a 7 anos	5	36%
superior a 8 anos	2	14%
Total	14	100%

4.2.1.7 Posição na carreira

Os dados da tabela apresentada a seguir, apontam que há distribuição quase proporcional entre os respondentes no que diz respeito à posição na carreira docente, de modo que 57% pertencem à função “doutor” e 43% à função “associado”.

Tabela 9 - Posição na carreira docente

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Doutor	8	57%
Associado	6	43%
Total	14	100%

4.2.1.8 Dedicção ao ensino, pesquisa e extensão

A representação da faixa de tempo de dedicação dos respondentes às atividades fim da universidade estão representadas nas tabelas 10, 11 e 12, a seguir, a partir das quais se verifica

que 64% dedicam 5 a 9 horas para sala de aula, 43% dedicam mais de 12 horas à pesquisa, e 57% dedicam até 4 horas à extensão.

Tabela 10 - Número de horas semanais trabalhadas em sala de aula

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Até 4 horas	0	0
5 a 8 horas	9	64%
9 a 12 horas	4	29%
Mais de 12 horas	1	7%
Não se aplica	0	0%
Total	14	100%

Tabela 11 - Número de horas semanais que dedica à pesquisa e iniciação científica

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Até 4 horas	2	14%
5 a 8 horas	3	21%
9 a 12 horas	3	21%
Mais de 12 horas	6	43%
Não se aplica	0	0%
Total	14	100%

Tabela 12 - Número de horas semanais que dedica à extensão

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Até 4 horas	8	57%
5 a 8 horas	3	21%
9 a 12 horas	1	7%
Mais de 12 horas	2	14%
Não se aplica	0	0%
Total	14	100%

4.2.2 Dados Específicos: Avaliação

Tendo em vista a importante e necessária avaliação institucional em relação à estrutura de decisão da universidade, e oportunizando a exteriorização da percepção de um dos

segmentos representativos da comunidade USP, esta seção apresenta a tabulação dos resultados obtidos a partir das respostas dos docentes ao questionário aplicado.

4.2.2.1 Autoavaliação

Para avaliar de que forma ocorre a participação dos docentes da FDRP no processo de gestão da universidade, da sua unidade e do seu departamento, verificar a percepção desse segmento em relação a sua própria participação e averiguar de que forma a participação dos docentes nos processos decisórios da USP e da FDRP é avaliada pelos seus pares, propôs-se nesse questionário também uma autoavaliação em duas direções: avaliação dos docentes quanto à participação dos seus pares nas discussões e decisões, e avaliação dos docentes quanto à participação espontânea dos seus pares nesses processos. Além disso, procurou-se investigar também o comportamento da categoria diante da abertura do processo decisório para uma participação ampla e democrática com a inclusão do segmento técnico-administrativo nesses processos de decisão. Assim, os resultados da investigação dessa variável estão apresentados a seguir.

De acordo com a pesquisa, 100% dos respondentes afirmaram possuir conhecimento sobre o PPP da FDR, conforme tabela 12 exposta a seguir.

Tabela 13 - Você conhece o Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	14	100%
Não	0	0%
Total	14	100%

No que diz respeito à participação do segmento docente no planejamento do PPP da unidade, 86% informaram participar desse processo, enquanto 14% informaram não atuar neste pleito, conforme tabela 14.

Tabela 14 - Você participa do planejamento do Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	12	86%
Não	2	14%
Total	14	100%

Questionados se o currículo do curso da FDRP atende às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), 50% afirmaram que o currículo está dentro dos parâmetros do órgão, 29% afirmaram que não está, e 21% afirmou não sabe responder a esse questionamento, conforme tabela 15, apresentada na sequência.

Tabela 15 - O currículo do seu curso atende às Diretrizes Curriculares Nacionais?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	7	50%
Não	4	29%
Não sei	3	21%
Total	14	100%

Para a maioria dos docentes da FDRP, seus pares atuam de forma pouco adequada nos espaços de gestão democrática participativa da FDRP, isto é, para 79% dos respondentes a participação é insatisfatória, de acordo com a figura 16.

Tabela 16 - Quais as formas e os níveis de participação dos docentes nos espaços de uma gestão democrática participativa no FDRP-USP?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
De forma adequada	2	14%
Pouco adequada	11	79%
Não existe	1	7%
Total	14	100%

Os dados expostos na tabela 17 a seguir medem a percepção dos docentes da FDRP em relação à participação dos demais docentes da mesma unidade no processo de reflexão sobre uma proposta de gestão democrática e participativa que esteja compatível com os novos paradigmas educativos e as políticas de educação do país. Para 79% dos respondentes, predomina a percepção de o nível de participação é “pouco adequado”.

Tabela 17 - Qual o nível de participação dos docentes da FDRP nesse processo?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Adequado	3	21%
Pouco adequado	11	79%
Não existe	0	0%
Total	14	100%

Ao avaliar a percepção do segmento docente em relação à abertura dos processos decisórios para representação do segmento técnico-administrativo, 36% discordam e 21% discordam totalmente quanto a essa possibilidade, contra 36% que concordam totalmente e 7% que concordam em parte. Ao se comparar as respostas do tipo “concordo totalmente” e “concordo em parte”, em relação às respostas “discordo” e “discordo totalmente” verifica-se que há predominância da concordância quanto a essa realidade, em detrimento de uma discordância.

Tabela 18 - O Regimento Geral e Estatuto da USP e o Regimento Interno da FDRP não contemplam a representação dos técnico-administrativos nas Comissões de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão. Qual a sua opinião em relação a isso?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	5	36%
Concordo em parte	1	7%
Discordo totalmente	3	21%
Discordo	5	36%
Indiferente	0	0%
Total	14	100%

Ao avaliar a participação dos docentes, dentro de um contexto de abertura de espaços para participação democrática, verifica-se uma distribuição quase proporcional entre as opções de respostas: 29% participam sempre, 29% participam às vezes, 21% participam quando convocados e outros 21% participam quando interessa. Apesar da distribuição dos dados, verifica-se que uma participação efetiva do segmento ocorre em apenas 29% das respostas.

Tabela 19 - Quando a Universidade, a sua Unidade ou o seu Departamento oportunizam espaços de participação democrática, qual o seu tipo de participação?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sempre.	4	29%
Quando interessa	3	21%
Às vezes.	4	29%
Somente quando convocado.	3	21%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

A participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito aos processos políticos da USP, quando avaliada pelos seus pares, 21% consideraram muito insatisfatória, 43% consideraram insatisfatórias e apenas 36% consideraram satisfatórias. Assim, verifica-se a predominância de uma atuação insuficiente pelo segmento docente.

Tabela 20 - A participação permite às pessoas maior oportunidade de terem voz ativa dentro da Instituição, de exporem seus pontos de vista sobre diversos assuntos de interesse da instituição. Em sua opinião, a participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito aos processos políticos da USP é.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfatória.	0	0%
Satisfatória.	5	36%
Insatisfatória.	6	43%
Muito insatisfatória.	3	21%
Indiferente.	0	0%
Total	14	100%

Seguindo a mesma lógica da questão anterior, mas avaliando a participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito aos processos políticos dentro do contexto de decisões no âmbito da unidade, 14% avaliou muito insatisfatória e 50% avaliou insatisfatória a participação de seus pares, enquanto apenas 36% avaliou satisfatória essa participação, conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 21 - E em relação à sua Unidade

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfatória.	0	0%
Satisfatória.	5	36%
Insatisfatória.	7	50%
Muito insatisfatória.	2	14%
Indiferente.	0	0%
Total	14	100%

A percepção do segmento docente quanto à participação espontânea de seus pares nos processos e espaços democráticos da unidade, foi avaliada indiferente por 7% dos respondentes, muito insatisfatória por 21%, insatisfatória para 36% e satisfatória para apenas 36%. Desse modo, evidencia-se uma deficiente participação espontânea por parte desse segmento.

Tabela 22 - Qual a sua percepção sobre a participação espontânea dos servidores docentes nos processos e espaços democráticos da sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfatória.	0	0%
Satisfatória.	5	36%
Insatisfatória.	5	36%
Muito insatisfatória.	3	21%
Indiferente.	1	7%
Total	14	100%

A pesquisa constatou que 57% dos respondentes realizam a divulgação das ações e decisões tomadas nos colegiados da sua unidade para o público externa que representa, contra 43% que informaram que não realizam essa publicidade, conforme tabela 23 a seguir. Embora haja predomínio da atuação do segmento na publicidade das ações e decisões, ainda há um numero alto de respondentes que não atuam nesse mesmo sentido.

Tabela 23 - Você divulga as ações/decisões dos Colegiados de sua Unidade para o público externo que representa?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	8	57%
Nao	6	43%
Total	14	100%

4.2.2.2 Autonomia e participação nos processos decisórios

Para verificar o grau de autonomia concedido ao segmento docente, e de forma isso se reflete nas decisões tomadas, nesta seção serão apresentadas as perguntas formuladas para se avaliar a autonomia dos docentes no seu ambiente de trabalho, e a influência recebida no processo de tomada de decisão.

Ao se averiguar a participação dos respondentes na gestão de seu departamento, 29% participam fortemente, 64% participam moderadamente, e apenas 7% participam esporadicamente, o que representa o domínio de uma participação ampla dos docentes na gestão de seu departamento.

Tabela 24 - Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão do seu Departamento.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Participa fortemente	4	29%
Participa moderadamente	9	64%
Participa esporadicamente	1	7%
Não participa	0	0%
Total	14	100%

Seguindo a mesma lógica da questão anterior, porém, medindo a participação dos docentes da FDRP na gestão da unidade, 93% participam moderadamente, enquanto apenas 7% participam fortemente, conforme apontado na tabela 25.

Tabela 25 - Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão da sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Participa fortemente	1	7%
Participa moderadamente	13	93%
Participa esporadicamente	0	0%
Não participa	0	0%
Total	14	100%

Importante destacar que, ao comparar as respostas às questões das tabelas 24 e 25, verifica-se uma maior participação docente na gestão da unidade, atuando de forma moderada, enquanto no departamento há atuações esporádicas, mas há atuações mais fortes do que em relação à unidade.

De acordo com a tabela 30, 43% dos pesquisados quase sempre possuem autonomia para tomar decisões e iniciativas, 7% sempre têm autonomia, enquanto 36% consideram que isso ocorre às vezes, 7% raramente e para outros 7%, nunca. Verifica-se assim, que para a maioria dos respondentes, há um ambiente participativo na FDRP.

Tabela 26 - Quando o ambiente é participativo, as desigualdades são reduzidas, não há autoritarismo, nem controles, e existe um clima de confiança e abertura. Pergunta-se: Você tem autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange às tarefas do dia-a-dia do seu ambiente de trabalho?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sempre.	1	7%
Quase sempre	6	43%
Às vezes.	5	36%
Raramente	1	7%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

A avaliação dos pesquisados quanto ao seu grau de satisfação no seu ambiente de trabalho, tendo em vista a possibilidade de desenvolverem iniciativa, criatividade, inovação e potencial, mostrou que, conforme tabela 27, a maioria, 57% sentem-se insatisfeitos, enquanto apenas 36% sentem-se satisfeitos.

Tabela 27 - Tendo em vista que a participação possibilita a iniciativa, a criatividade, a inovação e valoriza o potencial das pessoas permitindo que expressem suas ideias e emoções, como você se sente em relação a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfeito.	0	0%
Satisfeito.	5	36%
Insatisfeito.	8	57%
Muito insatisfeito	1	7%
Indiferente.	0	0%
Total	14	100%

De acordo com os dados apresentados na tabela 28, as decisões tomadas pelos respondentes durante as reuniões dos colegiados da FDRP, em 79% dos casos ocorrem de acordo com a opinião e conhecimento pessoal sobre o assunto em questão. Outros 7% votam de acordo com a orientação do segmento e outros 14% votam de acordo com a orientação da comissão ou grupo.

Tabela 28 - Nas reuniões dos Colegiados da FDRP, você toma sua decisão (ou vota) de acordo com.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
A sua opinião e conhecimento pessoal sobre o assunto em questão.	11	79%
A orientação do seu segmento ou categoria.	1	7%
A orientação da comissão ou do grupo.	2	14%
Outro (responder na próxima pergunta).	0	0%
Total	14	100%

4.2.2.3 Transparência

Para investigar a transparências nas decisões dentro dos espaços de discussão da universidade, procurou-se verificar nesta seção a disponibilidade, o acesso, a divulgação e o compartilhamento das informações de modo democrático e constante, fundamentais para as decisões dos segmentos que atuam dentro dos espaços da universidade.

Em relação ao acesso às informações necessárias para a tomada de decisão, 64% dos respondentes afirmaram que possuem acesso, enquanto 36% afirmaram não possuir esse acesso.

Tabela 29 - Você tem acesso às informações necessárias para tomar decisões?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	9	64%
Não	5	36%
Total	14	100%

A obtenção das informações necessárias para a tomada de decisão, numa escala gradual de importância, em primeiro lugar ocorre durante as reuniões do conselho, para 56% dos respondentes. Em segundo lugar verifica-se uma distribuição uniforme na forma de obtenção dessas informações, entre reuniões do conselho, informes das comissões, conversas

com outros docentes e conversas ou reuniões com membros de minha Unidade. Em terceiro lugar, verifica-se como principal meio, a conversas com outros docentes, para 33% dos respondentes. Desse modo, constata-se que a via restrita das reuniões como forma de distribuição das informações dentro da unidade predomina como principal fonte.

Tabela 30 - Qual é a principal forma em que você obtém informações necessárias para tomar decisões? Qual é a segunda? E a terceira?

Formas	Frequência					
	Primeira		Segunda		Terceira	
Durante as reuniões do Conselho	5	56%	2	22%	2	22%
Através da distribuição de boletins, informativos, relatórios, etc.	1	11%	1	11%	1	11%
Através de informes das comissões	1	11%	2	22%	2	22%
Através de conversas com outros docentes	2	22%	2	22%	3	33%
Através de conversas ou reuniões com membros de minha Unidade		0%	2	22%	1	11%
Total	9	100%	9	100%	9	100%

As decisões tomadas pela diretoria da unidade são levadas a conhecimento para 29% dos respondentes através de comunicado escrito, para outros 29% através de reuniões, para 36% através de comunicados informais e para 7% as decisões não são informadas.

Tabela 31 - De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela Diretoria de sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Comunicado escrito	4	29%
Reuniões	4	29%
Comunicado informal	5	36%
Não é informado	1	7%
Outros (responder na próxima pergunta)	0	0%
Total	14	100%

4.2.2.4 Descentralização e participação nos processos decisórios

Nesta seção verifica-se a percepção do segmento docente quanto à existência de descentralização na gestão na execução das atividades desenvolvidas pelo os dois segmentos pesquisados.

A gestão da USP, considerando a concepção de uma administração coletiva, com reais possibilidades de participação, com liberdade de opinar, de tomar ou questionar uma decisão, discutir, sugerir, ter iniciativa, é considerada, predominantemente, para 57% dos respondentes pouco participativa, 21% a consideram nada participativa e contra apenas 21% que a consideram participativa.

Tabela 32 - No entendimento de alguns autores, gestão democrática participativa é uma forma de administrar coletivamente, onde as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de opinar, de tomar ou questionar uma decisão, discutir, sugerir, ter iniciativa. Com este entendimento, você considera a gestão da USP.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Plenamente participativa	0	0%
Participativa.	3	21%
Pouco participativa.	8	57%
Nada participativa.	3	21%
Não sei opinar.	0	0%
Total	14	100%

Quanto ao processo de avaliação institucional na USP, 43% dos respondentes concordam em parte que possuem oportunidade de opinar sobre os processos políticos internos de tomada de decisão, 14% discordam plenamente, 36% discordam em parte e outros 7% não possuem opinião. Verifica-se a partir dos dados, que há predominância da discordância quanto à possibilidade de opinar desse segmento sobre os processos políticos internos.

Tabela 33 - O processo de avaliação institucional na USP oportuniza, de maneira transparente e democrática, que servidores docentes opinem sobre os processos políticos internos de tomada de decisão?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Concordo plenamente.	0	0%
Concordo em parte.	6	43%
Discordo plenamente.	2	14%
Discordo em parte.	5	36%
Não tenho opinião.	1	7%
Não conheço o processo de avaliação da USP	0	0%
Total	14	100%

Para 57% dos respondentes as ações desenvolvidas na unidade são apenas levadas para aprovação dos conselhos, sem o envolvimento amplo no seu processo de elaboração.

Tabela 34 - As ações desenvolvidas na Unidade são planejadas amplamente pelos Conselhos ou são apenas levadas para aprovação?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Planejadas pelos conselhos	6	43%
Apenas levadas para sua aprovação	8	57%
Total	14	100%

4.2.2.5 Gestão

Tendo em vista a importância de avaliar práticas de gestão adotadas pelas instituições, nesta seção são apresentados os resultados a cerca de avaliação pelo segmento docente em relação a diversas dimensões, como as políticas do departamento de recursos humanos da USP, a existência de proposta de reflexão conjunta nos espaços de decisão, materialização de uma gestão democrático-participativa, e os ambientes que são construídos para atuação da categoria.

Para 36% dos respondentes, as políticas de gestão do Departamento de Recurso Humanos (DRH) da USP para o seu crescimento individual e progressão de sua carreira são muitos insatisfatórias, para 21% são insatisfatórias, o que demonstra uma insatisfação predominante no segmento quanto a essas práticas, conforme apresentado na tabela 35.

Tabela 35 - A seu ver, as políticas de gestão do Departamento de Recurso Humanos (DRH) da USP para o seu crescimento individual e progressão de carreira são.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfatórias	2	14%
Satisfatórias.	4	29%
Insatisfatórias.	3	21%
Muito insatisfatórias.	5	36%
Desconheço.	0	0%
Total	14	100%

As práticas e políticas de reflexão sobre a atividade docente foram avaliadas como boas ou ótimas por 50% dos respondentes, regulares por 14% e péssimas ou ruins por 35% dos respondentes. Já as práticas e políticas de reflexão coletiva sobre os objetivos da unidade foram avaliadas como regulares por 43% dos respondentes, péssimas ou ruins para 35% dos respondentes e boas para 21% dos respondentes. Assim, depreende-se a partir dos dados apresentados uma boa avaliação quanto às práticas e políticas sobre a atividade docente, contra uma avaliação insatisfatória quanto às práticas e políticas sobre os objetivos da unidade.

Tabela 36 - Que nota (de 1 a 5) atribui às práticas e políticas de

	Frequência											
	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		Total	
Reflexão sobre a sua atividade docente	2	14%	3	21%	2	14%	5	36%	2	14%	14	100%
Reflexão coletiva sobre os objetivos da Unidade	3	21%	2	14%	6	43%	3	21%	0	0%	14	100%

Para 64% dos respondentes, as diretrizes da política educacional através de uma gestão democrática participativa apresentam-se pouco adequadas e não existente para 7%, contra apenas 29% que a considerou adequada.

Tabela 37 - Como se materializam, no âmbito da FDRP-USP, as diretrizes da política educacional através de uma gestão democrática participativa?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
De forma adequada	4	29%
Pouco adequada	9	64%
Não existe	1	7%
Total	14	100%

Para 36% dos respondentes, não existe, no âmbito da FDRP, uma proposta de gestão democrática e participativa compatível com os novos paradigmas educativos e as políticas de educação do país. Para 14% essa proposta existe, 36% consideram que ela existe parcialmente e 14% não souberam opinar.

Tabela 38 - Há na FDRP uma proposta de gestão democrática e participativa que esteja compatível com os novos paradigmas educativos e as políticas de educação do país?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	2	14%
Não	5	36%
Parcialmente	5	36%
Não sei	2	14%
Total	14	100%

Em relação à participação conjunta dos três segmentos da universidade em espaços de discussão para debater os problemas da unidade, para 43% dos respondentes a FDRP raramente promove encontros reunindo os três segmentos, para 14% a FDRP nunca promove esses encontros, contra apenas 7% que afirmou que sempre há promoção desses encontros.

Tabela 39 - A FDRP promove encontros, reunindo os três segmentos (docentes, técnico-administrativos e alunos), para debaterem juntos os problemas específicos da Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sempre	1	7%
Quase sempre	0	0%
Às vezes	5	36%
Raramente	6	43%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

A gestão da Unidade para 57% dos respondentes é pouco participativa, nada participativa para 14%, e participativa para 29%.

Tabela 40 - E em relação à sua Unidade, a gestão é.

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Plenamente participativa	0	0%
Participativa.	4	29%
Pouco participativa.	8	57%
Nada participativa.	2	14%
Não sei opinar.	0	0%
Total	14	100%

A preocupação, na FDRP, em criar ambientes motivacionais que levem à participação do segmento nos processos decisórios, nunca ocorre para 36% dos respondentes, raramente ocorre para 14% e às vezes ocorre para 43%. Nota-se a percepção de falta de construção de um ambiente motivador para o segmento estudado.

Tabela 41 - Com a participação nos processos decisórios há um maior comprometimento das pessoas envolvidas, e este comprometimento se dá através da motivação, respeito e reconhecimento. No seu trabalho existe uma preocupação em se criar ambientes motivacionais que o levem a participar nos processos decisórios?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sempre.	0	0%
Quase sempre.	1	7%
Às vezes.	6	43%
Raramente.	2	14%
Nunca.	5	36%
Total	14	100%

As relações de trabalho entre os servidores foram avaliadas como muito insatisfatórias para 36% dos respondentes e insatisfatórias para 29%, contra apenas 36% que as avaliaram satisfatórias.

Tabela 42 - As relações de trabalho envolvem o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento entre as pessoas. Analisando as relações de trabalho de sua Unidade, o relacionamento entre colegas e chefias, como você avalia essas relações?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Muito satisfatória.	0	0%
Satisfatória.	5	36%
Insatisfatória.	4	29%
Muito insatisfatória.	5	36%
Indiferente.	0	0%
Total	14	100%

A postura do gestor da FDRP foi avaliada burocrática por 43% dos respondentes, flexível/dinâmica por 43% de respondentes, e centralizadora para outros 14%.

Tabela 43 - Como você qualificaria a postura do gestor da sua Unidade?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Centralizadora	2	14%
Autoritária.	0	0%
Burocrática	6	43%
Flexível/dinâmica	6	43%
Outra (responder na pergunta abaixo)	0	0%
Total	14	100%

Ao avaliar o modelo de gestão desenvolvido na unidade verifica-se que 50% dos respondentes o classificam democrático e os outros 50% discordando dessa afirmação.

Tabela 44 - Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta Unidade é democrático?

Tipo	Frequência	Percentual (%)
Sim	7	50%
Não	7	50%
Total	14	100%

4.3 Análise dos dados: Resultado Comparativo das Variáveis Medidas e a Teoria Utilizada

Nesta seção, após a etapa de coleta e tabulação dos dados busca-se no raciocínio emitido pelos sujeitos os elementos para proceder a análise, considerando a complexidade dos dados coletados, por meio de um processo minucioso.

O questionário iniciou com perguntas que procuraram caracterizar de modo abrangente o segmento investigado. Foi proposta uma avaliação quanto ao conhecimento sobre gestão democrática na universidade e metade dos respondentes declararam alto grau de interesse no assunto. Além disso, a experiência teórica, profissional e o interesse pelo tema representam influência intermediária para os respondentes, e a leitura de autores sobre o assunto representou o menor grau de influência para a discussão. O convite para a autoavaliação foi considerada importante para que o respondente pudesse proceder a uma reflexão inicial com vistas às suas escolhas futuras, no contexto do presente trabalho, quanto às respostas que seriam dadas.

Em relação à primeira questão, a qual solicitou que os docentes indicassem o grau de conhecimento que detém sobre gestão democrática e participativa na USP, verifica-se que as respostas se apresentaram dispersas e distantes. O objetivo da questão é averiguar o conhecimento do tema pelos docentes no contexto da USP. Entre as respostas apresentadas verifica-se uma faixa de 42% a 49% de respondentes que declaram que possuem grau elevado de conhecimento sobre esse assunto, enquanto há uma faixa de 21% que declarou baixo grau de conhecimento sobre o tema. E, por fim, 28% declararam possuir grau intermediário de conhecimento sobre o tema. Assim, talvez, da maneira como foi posta a questão, a sua interpretação pelos respondentes pode ter sido diferente da que foi proposta e assim, esse diagnóstico não pode ser feito com certeza e clareza.

Do total dos 37 docentes que atualmente possuem vínculo com a unidade, 14 (38%) responderam ao questionário. Dos respondentes, 9 (64%) foram homens e 5 (36%) mulheres.

A maioria dos respondentes, 9 (34%), declararam pertencer ao departamento DDP, 3 (21%) ao DFB e 2 (14%) ao DPP. Com relação aos dados referentes à carreira e regime de trabalho, 8 (57%) declararam-se Professores-Doutores e 6 (43%) Associados. A maioria dos respondentes, 10 (71%), declarou estar em regime RDIDP, 4 (29%) em regime RTC e nenhum respondente declarou como seu regime RTP. O fato de maior parte dos respondentes terem se declarado pertencer ao regime RDIDP reflete a proporção de docentes da unidade entre os regimes, de modo que aproximadamente 70% encontram-se nesse tipo de regime de atuação.

O tempo de atuação na carreira de docente declarado pelos respondentes predominou nas faixas de tempo entre 6 a 10 anos por 36%, e de 1 a 5 anos por 29%. O tempo de trabalho como docente da instituição declarado pelos respondentes foi de 4 a 5 anos por 7 respondentes (50%), 6 a 7 anos por 5 respondentes (36%) e superior a 8 anos por 2 respondentes (14%).

A maioria dos respondentes (9, ou 64%) declarou carga horária semanal de aulas entre 5 e 8 horas; 4 (29%) declararam lecionar entre 9 e 12 horas por semana e 1 (7%) declararam lecionar mais de 12 horas por semana. Nenhum declarou lecionar 4 horas ou menos por semana. Na questão referente ao tempo dedicado à atividade de pesquisa, 6 (43%) respondentes declararam dedicar mais de 12 horas semanais, 3 (21%) de 9 a 12 horas semanais, 3 (21%) declararam dedicar de 5 a 8 horas por semana e 2 (14%), até 4 horas semanais.

No tocante às atividades de extensão, 8 (57%) respondentes declararam dedicar até 4 horas semanais a esse tipo de atividade, 3 (21%) declararam dedicar entre 5 e 8 horas semanais, 1 (7%) declarou dedicar de 9 a 12 horas semanais e 2 (14%) declarou dedicar mais

de 12 horas semanais à extensão. Tendo em vista a prevalência de respondentes que declararam dedicar até 4 horas semanais à atividade de extensão, bem como alguns que declaram dedicar também até 4 horas à atividade de pesquisa, talvez teria sido mais indicado para maior esclarecimento e confiabilidade desse dado coletado, inserir a alternativa “0 horas”, para os docentes que não realizam alguma das atividades pesquisadas.

Quanto ao conhecimento sobre o PPP da unidade, 100% dos respondentes declararam conhecer o projeto. Porém, a participação no seu planejamento não seguiu esta mesma unanimidade, de modo que 2 respondentes (14%) declaram não atuar nessa discussão. Nessa perspectiva torna-se fundamental analisar que, embora minoria, ainda há agentes que não participam da construção do PPP, importante referência norteadora da ação educativa da instituição, que para ser expressão viva de um projeto coletivo, é fundamental a participação de todos os que compõem a comunidade institucional.

Nas palavras de Veiga (2002), o projeto político pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, como um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população.

“O projeto político-pedagógico ao se construir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma nova organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas, autoritárias, rompendo com a rotina de mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações do interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão” (VEIGA, 2002).

Quanto ao o atendimento do currículo do curso às Diretrizes Curriculares Nacionais, 3 (21%) respondentes declararam não saber responder a esse questionamento, 4 (29%) declaram que o curso atende e 7 (50%) declaram que o curso não atende às supracitadas diretrizes. Nota-se assim, que há notório, ainda que não imperante, desconhecimento da legislação educacional pelos respondentes. Os sujeitos envolvidos no processo de mudanças na FDRP possuem relativa consciência política educacional notadamente quanto às Diretrizes Educacionais do próprio curso. Talvez esse dado possa revelar indiretamente a ausência de uma identificação organizacional, tendo em vista falhas no processo democrático de decisões, diante do não atendimento dos interesses reais e coletivos reivindicados. Nessa perspectiva, a presença individual dos agentes aumentam à medida que são incorporados os direitos e deveres postos pela legislação oficial da educação nacional. Ou, por fim, talvez ainda seja

necessária a incorporação da concepção de importância da participação e do compromisso coletivo nesses processos de decisão.

Ao propor uma autoavaliação para o segmento docente e também a avaliação da atuação de seus pares, a participação dos docentes, numa perspectiva de um espaço de gestão democrática participativa dentro da FDRP, foi avaliada pelos seus pares predominantemente (11, ou 79%) pouco adequada e inexistente para 7% dos respondentes. Uma minoria (4 ou 29%) declarou adequada a participação dos demais docentes. Já a participação dos docentes na construção de uma proposta de gestão democrática e participativa na FDRP foi considerada pouco adequado para a maioria, 11 respondentes (79%), e adequado para apenas 3 (21%).

Quanto à inexistência de representação do segmento técnico-administrativo nas Comissões de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão da Unidade, uma vez que não há essa previsão no Regimento Geral e o Estatuto da USP, bem como o Regimento Interno da FDRP, verifica-se que 43% dos respondentes declaram concordar e 57% discordam em relação a essa distinção. Percebe-se assim, que quase a metade dos docentes concorda com a exclusão de um dos segmentos representativo da comunidade USP em alguns espaços de decisão. Nesse ponto, torna-se fundamental refletir e ponderar sobre qual seria a concepção de gestão democrática e participativa para o segmento docente investigado. A universidade é constituída por professores, funcionário e alunos, e, portanto é fundamental que todos participem da definição do tipo de instituição que intentam. Conforme Veiga (2002), a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução e, assim, a busca por uma gestão efetivamente democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos.

Quando a universidade oportuniza espaços de participação democrática apenas 4 (29%) respondentes declararam participar sempre, 3 (21%) declararam participa quando interessa, 4 (29%) declararam que participam às vezes, e 3 (21%) somente quando convocados. Tais dados revelam que parte desse segmento apresenta uma postura não participativa, atuando como expectadores de todo o processo institucional e das decisões que diretamente e indiretamente atingirão a todos da comunidade.

No tocante à avaliação da participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito ao processo político da USP, essa presença é considerada insatisfatória pelos seus pares (64%) contra apenas 36% que a avaliaram satisfatória. Já em relação aos processos políticos da unidade, a avaliação da participação dos docentes pelos

seus pares manteve essa mesma proporção de insatisfação-satisfação, mas com uma relativa menor insatisfação com a participação nos processos da unidade em relação à USP. Ademais, verifica-se que a participação espontânea dos docentes nos processos e espaços democráticos foi avaliada insatisfatória pela maioria dos respondentes. Por fim, na mesma perspectiva, verifica-se que as ações e decisões tomadas nos colegiados da FDRP não são divulgadas para o público externo por 43% dos respondentes, contra 57% que declaram realizar a divulgação das ações e decisões.

A partir dos dados apresentados nota-se uma baixa participação do segmento docente nos processos decisórios da unidade, da universidade, bem como para com o público que é representado por esse agente. Para tanto, é importante que se faça análise profunda e cuidadosa sobre a realidade verificada. Várias questões podem surgir da análise desse comportamento. Lima (2001, p.71) admite a não participação, e orienta o seu estudo na perspectiva de um fenômeno social e político, isto é, embora a democratização das relações pressuponha a participação presencial e autônoma dos envolvidos no processo de tomada de decisão, o que abarca a vontade, entendida essa como intenção, interesse, no entanto, admite-se que essa participação autônoma muitas vezes necessite ser provocada, mas não se pode admitir que seja dirigida ou manipulada, conforme De Souza (2012).

Desse modo, evidencia-se que a participação não é espontânea ou nata, devendo ser estimulada ou provocada. Porém, por outro lado, muitas vezes essa natureza de participação não ocorre nos espaços públicos por falta de condições concretas para tanto (DE SOUZA, 2012). Para estar articulada a um processo de democratização das relações de poder, a participação do segmento deve ocorrer em todo processo de tomada de decisão no interior da instituição e não tão somente no usufruto do seu direito ou, apenas na execução de tarefas organizacionais previamente determinadas. No último caso, ter-se-ia a participação apenas na forma de colaboração e não a participação na forma de “partilha de poder”, com vistas à democratização da gestão e a promoção da emancipação. Assim, é preciso compreender se a atividade desenvolvida envolve algum nível de “partilha de poder”, ou trata-se de uma atividade de colaboração para com a execução de atividades previamente definidas pela direção. Nesse último caso, a participação pode traduzir-se em uma relação passiva.

Na perspectiva de um contexto de gestão democrática participativa no âmbito do departamento, 29% dos respondentes declararam participar fortemente e 64% moderadamente, enquanto 7% esporadicamente. Já no âmbito da unidade 93% declararam participa moderadamente e 7% fortemente. Nota-se uma relativa redução da força participativa no âmbito da unidade em relação ao departamento, mas já não se verifica a

participação esporádica no contexto da unidade. Percebe-se assim, que os respondentes quando inseridos num contexto de gestão democrática sem imposições externas sentem maior liberdade para exercer sua autonomia. E esta ideia de autonomia, pensada no contexto da instituição de ensino, deve ser pensada na relação entre os gestores, professores, funcionários e alunos que aí assumem a sua parte de responsabilidade para a construção de intencionalidades construídas coletivamente e direcionada na relação destes com o contexto social mais amplo (VEIGA, 2002).

A autonomia para decidir e tomar iniciativas nas tarefas do dia a dia encontra-se presente quase sempre no ambiente de trabalho para 43% dos respondentes, enquanto para 14% nunca ou raramente está presente e para 7% sempre está presente. Já 64% dos respondentes declararam-se insatisfeitos com sua própria participação no ambiente de trabalho, contra 36% que se consideraram satisfeitos. Ao tomar decisões ou votar durante as reuniões do colegiado, a maioria declarou agir de acordo com sua opinião e conhecimento pessoal, contra 21% que declarou votar de acordo com a orientação do segmento ou da comissão. Dessa forma, verifica-se relativa autonomia nas condições de trabalho para o segmento, as ações são tomadas sem grande interferência ou pressão externa, mas os respondentes declaram-se insatisfeitos com a própria atuação nos espaços de decisão.

Na dimensão transparência e publicidade, 36% dos respondentes declararam não ter acesso às informações necessárias para tomar decisões e 64% declararam ter acesso. Entre as principais formas de obtenção de informações declaradas, em primeiro lugar ocorre através de reuniões do conselho, a segunda, através de informes da comissão e a terceira, através de conversas com outros docentes. 58% declararam obter conhecimento das decisões tomadas pela diretoria através de procedimentos formais como comunicados escritos ou reuniões, enquanto outros 36% obtêm conhecimento através de comunicado informal e 7% declarou não ser informado. Portanto, percebe-se que na unidade, os conselhos, bem como a direção, permite-se o acesso à informação, embora essa opinião não seja unânime e adotam procedimentos formais de divulgação de suas decisões, através principalmente de reuniões.

A gestão da universidade foi considerada pela maioria dos respondentes pouco ou nada participativa. Metade dos respondentes declarou discordar que o processo de avaliação institucional da USP oportuniza a opinião dos servidores docentes, enquanto 43% concorda em parte com essa conduta e 7% declarou não possuir opinião. Ademais, para mais da metade dos respondentes as decisões desenvolvidas na unidade apenas são levadas para aprovação, não sendo amplamente planejadas pelos conselhos. Percebe-se assim que, para mais da metade dos respondentes, a participação do segmento docente não é levada em consideração

durante os processos decisórios da instituição, isto é, para essa representação a gestão se apresenta centralizada e não participativa.

As políticas de gestão do Departamento de Recurso Humanos (DRH) da USP para o crescimento individual e progressão de carreira dos docentes apresentam-se insatisfatórias para mais da metade dos respondentes. As políticas de reflexão sobre a atividade docente foram avaliadas boas ou ótimas por metade dos respondentes

No contexto da FDRP, as políticas de reflexão coletiva sobre os objetivos da Unidade foram consideradas regulares para 43% dos respondentes. A materialização das diretrizes da política educacional através de uma gestão democrática participativa na FDRP foram avaliadas pouco adequadas para a maioria dos respondentes. Para 43% dos respondentes, a unidade raramente promove encontros reunindo os três segmentos para debater os problemas específicos da FDRP. Para 14% isso nunca ocorre. A gestão da unidade foi considerada pouco participativa por mais da metade dos respondentes. A preocupação em se criar ambientes motivacionais de modo a levar à participação dos segmentos nos processos decisórios ocorre às vezes para 43%, raramente para 14% e nunca para 36%. Ademais, as relações entre colegas e chefias são consideradas insatisfatórias para 64% dos respondentes. Quanto à postura do gestor da unidade, 43% declaram a gestão da FDRP burocrática, 14% centralizadora e 43% flexível/dinâmica. Por fim, 50% avaliaram a gestão da unidade democrática e os outros 50% discordaram dessa afirmação.

Por fim, após a apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa de campo realizada junto ao segmento docente da FDRP, e a partir da instrução e compreensão dos fundamentos teóricos utilizados para apoiar essa pesquisa, fica claro entender que a gestão democrática no interior das instituições não é princípio fácil de ser consolidado.

A partir da compilação dos dados apresentados verifica-se que o segmento docente avalia insatisfatórias as práticas de gestão da universidade e de sua unidade. Consideram não haver espaço para discussões, para participação, para liberdade e para opinião.

Há uma complexa relação estabelecida no caso estudado, uma vez que, por outro lado, quando estes espaços são dispostos para participação ampla do segmento, constata-se que não há participação efetiva, há desconhecimento da legislação educacional, as participações espontâneas são insatisfatórias, avaliam insatisfatória a participação de seus pares, e as decisões tomadas dentro dos espaços de discussão não são levadas ao público externo por esses mesmos atores que declaram insatisfação com a existência de processos decisórios centralizadores e excludentes. Ademais, quando também questionados sobre a possibilidade

de abertura dos espaços de decisão para participação de outro segmento, para muitos não faz sentido essa abertura.

Assim, nessa perspectiva, torna-se fundamental também questionar, qual a compreensão de democracia para este segmento. Há real interesse em participar dos espaços de decisão? Há um descrédito tamanho que desestimula a participação dos docentes nos processos decisórios? Esse segmento é ouvido ao participar dos espaços de decisão? O que compreendem como processo democrático? Como se realiza uma participação democrática?

Fundamental por fim compreender que embora na organização formal da instituição o fluxo de tarefas das ações e principalmente das decisões seja orientado por procedimentos formalizados, prevalecendo as relações hierárquicas, uma estrutura administrativa adequada à realização de objetivos democráticos, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi idealizado com o propósito de discutir e investigar cientificamente a veracidade da pressuposição popular e generalizada de que não há participação democrática efetiva nos processos decisórios da USP, e que sua gestão é deficiente e não participativa. Estes foram os principais argumentos utilizados para justificar a crise instalada na instituição a partir do ano de 2014.

De acordo com Francelin (2004), os conceitos nascem no cotidiano, senso comum, são apropriados pelo meio científico e tornam-se científicos ao romperem com esse cotidiano, com esse senso comum. Ademais, segundo Cotrim (2002), o vasto conjunto de concepções geralmente aceitas como verdadeiras em determinado meio social recebe o nome de senso comum. Assim, através de processos, procedimentos e produtos científicos, passa-se do conhecimento vulgar ao conhecimento científico, isto é, de uma concepção fragmentária, desarticulada, mecânica, passiva e simplista para uma concepção coerente, articulada, explícita, intencional, ativa e cultivada. Nesse sentido, diante do desconhecimento, incompreensão de um fato, o indivíduo acaba por se escorar na sua verdade, na sua crença, sem, porém, refletir e indagar sobre a veracidade daquele fato. Conforme afirma Paty (2003), o senso comum se apresenta como um terreno fértil para o nosso pensamento e nossas ações e assim, simplesmente acredita-se em algo e se reproduz. No entanto, como um obstáculo, essa matriz de opiniões equivocadas pode deturpar e assolar a concepção de instituições consagradas, destituindo a verdade e gerando distorções. É nesta seara que entra a ciência, razão crítica, o espírito científico, o levantamento de dados, e as pesquisas produzidas com rigor metodológico.

Diante de tal reflexão, a investigação realizada pela presente pesquisa procurou justamente distanciar-se do cenário do senso comum descrito, e assim, obteve pertinentes e até surpreendentes observações.

Com efeito, nesta pesquisa, a partir dos objetivos específicos propostos, foi possível adquirir significativo conhecimento sobre o processo de constituição e construção da instituição USP, uma das maiores referências no ensino superior brasileiro. Além disso, também foi possível contribuir para a compreensão sobre estruturas organizacionais no âmbito das universidades públicas e aprofundar o estudo sobre os processos de decisão tomados nesses espaços, por meio do estudo e levantamento dos elementos que compõem uma gestão democrática e participativa. E, por fim, realizou-se um estudo de caso minucioso

em uma das unidades da USP, a FDRP, o qual foi capaz de apresentar um outro cenário real e possível para a universidade.

Infelizmente não foi possível concluir que os processos decisórios são sim totalmente democráticos na USP. Tal afirmação seria incoerente e até utópica tendo em vista da realidade vivenciada no nosso país. Ademais, a própria origem histórica da universidade, e seus desdobramentos ao longo das ocupações dos seus espaços de decisão e de poder, refletiram e ainda refletem a conjuntura política e social brasileira.

O nosso país ainda sofre com falta de representatividade popular nos principais espaços de decisões políticas e assiste à perpetuação das barreiras para o acesso das minorias sociais aos seus direitos fundamentais, o mesmo ocorre dentro da comunidade uspiana, no sentido de que nem todos os seus participantes (docentes, alunos, funcionários) têm seus interesses observados ou suas reivindicações ouvidas.

Por outro lado, não se pode negar que, junto à falta de representatividade em nossos legislativos e executivos, caminham a falta de participação popular e desinteresse dos cidadãos para exigir o cumprimento de direitos constitucionais e contemplar a democracia. Aqui também mais uma vez a USP se apresenta como um reflexo do panorama sócio-político brasileiro, uma vez que, conforme os dados levantados junto à FDRP, foi verificado que em contextos de abertura para o exercício democrático, muitas vezes o interesse e a participação do segmento docente revela-se fraco, beirando a insatisfatório.

Assim, constata-se que a estrutura da USP está longe de contemplar um modelo ideal de gestão democrático-participativa, mas para que a busca por esse modelo não se esvaia diante de tais conclusões pessimistas, o elemento humano, agente de mudança, deve perpetuar o exercício da crítica, da reflexão, da investigação e da participação. Assim, a avaliação constante de sua estrutura organizacional significa questionar os pressupostos que a embasam e inviabilizam a formação de cidadãos aptos a criar ou a modificar a realidade social.

Por fim, toda crise nos traz um imperativo: mudança, dentro e fora dos muros da universidade.

O presente trabalho procurou atingir todos os seus objetivos, e por fim, destacamos que a discussão aqui empreendida deve continuar. Tendo em vista que as escolhas metodológicas delineiam o processo de construção do conhecimento e o próprio limite na produção desse conhecimento, a realidade pode ser mais rica e complexa do que conseguimos empreender. Portanto, como recomendação para futuros trabalhos, propõe-se a realização de um estudo de caso quantitativo junto aos demais segmentos não compreendidos nessa pesquisa, isto é, os discentes e servidores técnico-administrativos.

BIBLIOGRAFIA⁴

A HISTÓRIA DA USP. Direção TV Cultura e Univesp TV, 2009 Documentário, 61'57". Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Etza5liTeZY>. Acesso em: 21 jul 2015.

AVRITZER, Leonardo et al. **Democracia, desigualdade e políticas públicas no Brasil**. Belo Horizonte: FINEP, 2009. Relatório de pesquisa do projeto democracia participativa.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Auto-interesse e incompetência**. Revista Brasileira de Economia (RBE). Rio de Janeiro, 2003.v. 57, n. 1, p.209-222.

CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Mare, 1995.

CHAUÍ, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, 05 out. 2003, Poços de Caldas.

CORADINI, M. T. **Gestão universitária numa concepção democrática-participativa: o caso da UFSM**. 2009. 128f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

COTRIM, G. **Fundamentos da filosofia: história e grandes temas**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CUNHA, L. A. **A universidade reformando: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

DE SOUZA, S. A. **Gestão Democrática da Escola e Participação**. Revista Educação e Políticas em Debate. Foz do Iguaçu, 2012. v. 1. n. 1. 2012. p.173-187.

FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO. **Relatório de Autoavaliação de Curso de Direito da FDRP-USP**. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2014.

FÁVERO, M. L. A. **Ensino superior, universidade e a nova LDB: encaminhamento de questões**. Comunicação apresentada à XI Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Porto Alegre, 25 a 29 de abril de 1988.

4 De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

FÁVERO, M. L. A. **Da cátedra universitária ao departamento: subsídios para discussão.** Trabalho apresentado na 23ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Caxambu, 26 out. 2000.

FRANCELIN, M. M. **Ciência, senso comum e revoluções científicas: ressonâncias e paradoxos.** Ci. Inf., Brasília, 2004. v. 33. n. 3. p. 26-34.

GAIO, R. et. al. **Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão.** In Gaio, R. Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, maio/jun. 1995. v. 35. n. 3. p. 20-29.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por Questionário.** 5. ed. Lisboa: Edição Sílabo, 2012.

INSTITUTO DE FÍSICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **A Universidade Federal da Bahia em Discussão.** Elaboração do PDI. Termo de Referência. Comissão Especial (CONSEPE-CONSUNI). Outubro de 2006. Disponível em <http://www.fis.ufba.br/dfes/PDI/estr-admin.html>. Acesso em: 2 mar. 2016.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil.** Revista do Serviço Público. Brasília, abr/jun 2005. 56 (2): 137-160.

LEITÃO, S. P. **A questão organizacional na universidade:** as contribuições de Etzioni e Rice. Revista de Administração Pública, 1985. v. 19, n. 4, p. 3-26.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** São Paulo: Cortez, 2001.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras.** Seminários de Administração – Semead, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. História. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/institucional/historia>. Acesso em: 29 fev. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

PATY, M. **A ciência e as idas e voltas do senso comum**. Revista Scientiae Studia, 2003. n. 1, p. 9-26.

PIRES, Valdemir et al. **Dossiê-Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais**. Revista Administração Pública e Gestão Social, 2014. v. 6.3. p.110-126.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Controle Social. Disponível em <http://www.portaltransparencia.gov.br/controlesocial/>. Acesso em: 14 jan. 2016.

RICCI, R. **O conflito entre estrutura burocrática e a gestão participativa**. Revista Espaço Acadêmico, ago 2008. n. 87.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Educatoion do Brasil, 2007.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. Revista Educação, Sociedade e Cultura. Porto, Portugal, 2005. v. 23.

SANTOS, I. P. L. **A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor**. 2011. 66 f. Monografia (Curso de Pedagogia, Gestão e Coordenação do Trabalho Escolar). Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2011.

SILVA, I. S. **Gestão Democrática Participativa no Programa de Qualificação de Docentes na Universidade Estadual do Maranhão-PQD/UEMA**. 2013. 229f. Tese (Ciências Sociais). Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2013.

SOARES, M. S. A. **A Educação Superior No Brasil**. Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe (IESALC). Porto Alegre, nov. 2002.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos da Administração: a busca do essencial**. 1 ed. Elsevier Campus, 2010.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Projeto da Pesquisa de Autoavaliação**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. CPA/UERJ. Rio de Janeiro, 2005.

USP 80 ANOS: A HISTÓRIA DA UNIVERSIDADE PELAS PÁGINAS DO JORNAL O ESTADO DE S. PAULO. Produção: USP. Documentário 20'38". Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=CUwMKCm5HQg>. Acesso em: 25 jul 2015.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14 ed. Papirus, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Krassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Krassi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Bibliografia Complementar

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1559/DF – Distrito Federal. Relator: Maurício Corrêa. **Pesquisa de Jurisprudência**. Acórdãos, 26 fevereiro 1998. Disponível em <<http://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/14699127/medida-cautelar-na-acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-1599-uf>> Acesso em: 15 set. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF. 23 de novembro de 1968. (Revogada pela Lei nº 9.394, de 1996, com exceção dos artigos 16º alterado pela Lei nº 9.192, de 1995). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5540.htm>.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF. 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/leis/19394.htm>.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO

Aos Docentes da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Prezada e Prezado Respondente,

Curso o último ano do Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP, da Universidade de São Paulo, e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da Profa. Dra. Claudia Souza Passador, a partir de um estudo sobre a estrutura organizacional da Universidade de São Paulo e seus processos de tomada de decisão.

Para essa pesquisa, aplicaremos o estudo de caso em uma das unidades de ensino da universidade, a Faculdade de Direito de Ribeirão Preto (FDRP).

Nessa perspectiva, realizaremos a análise da percepção dos servidores docentes da FDRP, tomados como um dos segmentos representativos da comunidade USP, quanto a sua participação nos processos decisórios da Unidade, e sua percepção sobre a efetiva prática de uma gestão democrático-participativa no ambiente interno.

Assim, solicito gentilmente sua colaboração para responder a este questionário, até o próximo domingo, dia 05/06/2016, cujos subsídios servirão para elaboração de minha monografia.

Link: <http://goo.gl/forms/kXdtTw2pK3s0J9ga2>

Sua colaboração será extremamente importante para nós que constituímos a comunidade acadêmica da USP.

Desde já, agradeço pela colaboração.

01.06.2016.

Ariadne Pereira Gonçalves

Acadêmica

Profa. Dra. Claudia Souza Passador

Orientadora

Prezada Professora e Prezado Professor,

Na última quarta-feira, encaminhei um questionário para a minha pesquisa de monografia desenvolvida a partir de um estudo de caso aplicada à Faculdade de Direito de Ribeirão Preto (FDRP), sob orientação da Profa. Dra. Claudia Souza Passador, junto ao Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP, da Universidade de São Paulo.

Tendo em vista que alguns respondentes me reportaram um erro no questionário encaminhado ao responder a questão 40, informo que reconfigurei a apresentação das respostas da referida questão, sanando essa falha.

Ademais, gostaria de relembrar e solicitar gentilmente a sua colaboração para responder ao referido questionário, disponível no Link <http://goo.gl/forms/hOHD2Nf22e9XiUxl1>, até amanhã, dia 06/06, uma vez que a sua resposta é imprescindível para a coleta de dados dessa pesquisa e seu prosseguimento.

Sua colaboração será extremamente importante para nós que constituímos a comunidade acadêmica da USP.

Desde já, agradeço pela colaboração.

05.06.2016.

Ariadne Pereira Gonçalves

Acadêmica

Profa. Dra. Claudia Souza Passador

Orientadora

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Caro respondente,

Esta pesquisa faz parte da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP) da Universidade de São Paulo.

Tem como objetivo coletar dados sobre o nível de participação dos servidores docentes na gestão do FDRP – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto.

Pedimos a colaboração no preenchimento do questionário.

IMPORTANTE

- A pesquisa é acadêmica
- Garantimos total sigilo das respostas
- As respostas deverão ser com base em sua experiência
- O êxito da pesquisa depende da sinceridade individual nas respostas
- As informações obtidas serão analisadas de forma global

DADOS GERAIS

1-Marque com X, na grade abaixo, o valor correspondente ao grau de conhecimento que você detém sobre o tema gestão democrática e participativa na USP.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2-Realize uma autoavaliação sobre o grau de influência de cada uma das argumentações abaixo sobre a sua opinião a respeito de gestão democrática e participativa na USP, com base, particularmente, na sua experiência profissional na FDPR.

Para tanto, marque um X nos quadros correspondentes à sua resposta.

Fontes de Argumentação	Grau de Influência de Cada Fonte		
	Regular	Bom	Excelente
Sua experiência teórico-metodológica com o assunto			
Sua experiência profissional nesse campo			
Leitura de autores que tratam sobre esse assunto			
Seu interesse por essa discussão			

3-Sexo:

() Feminino

() Masculino

4- Departamento onde está lotado(a):

() DDP

() DPP

() DFB

5- Regime de Trabalho:

() RTC – Regime de Turno Completo

() RTP – Regime de Turno Parcial

() RDIDP – Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa

6-Atua há quantos tempo como docente universitária(o):

() 1 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() 16 a 20 anos

() mais de 20 anos

7- Tempo de trabalho na FDRP-USP:

- ☐ de 1 a 3 anos
- ☐ de 4 a 5 anos
- ☐ de 6 a 7 anos
- ☐ superior a 8 anos

8-Posição na carreira docente:

- ☐ Professor(a) Doutor
- ☐ Professor(a) Associado(a)

9-Número de horas semanais trabalhadas em sala de aula:

- ☐ Até 4 horas
- ☐ De 5 a 8 horas
- ☐ De 9 a 12 horas
- ☐ Mais de 12 horas
- ☐ Não se aplica

10-Número de horas semanais que dedica à pesquisa e iniciação científica:

- ☐ Até 4 horas
- ☐ De 5 a 8 horas
- ☐ De 9 a 12 horas
- ☐ Mais de 12 horas
- ☐ Não se aplica

11-Número de horas semanais que dedica à extensão

- ☐ Até 4 horas
- ☐ De 5 a 8 horas
- ☐ De 9 a 12 horas
- ☐ Mais de 12 horas
- ☐ Não se aplica

DADOS ESPECÍFICOS

12-Você conhece o Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13-Você participa do planejamento do Projeto Político Pedagógico da sua Unidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14-O currículo do seu curso atende às Diretrizes Curriculares Nacionais?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

Escala para as notas:

- ☐ 1 Péssimo; ☐ 2 Ruim; ☐ 3 Regular; ☐ 4 Bom; ☐ 5 Ótimo

15-Que nota (de 1 a 5) atribui às práticas e políticas de:

- ☐ Reflexão sobre a sua atividade docente

() Reflexão coletiva sobre os objetivos da Unidade

16-Em face dos problemas de falta de equipamento na infraestrutura da Unidade, a quem você costuma recorrer?

- () Docentes [Chefia de Departamento, Presidentas(es) de Comissão]
- () Funcionários (Secretaria de Departamento, outros servidores não docentes)
- () Direção
- () Outros. Quais?

17-Atribuir nota de 1 a 5 para Órgãos e serviços da Universidade:

- () Reitoria
- () Ouvidoria
- () Pró-reitoria de Cultura e Extensão Universitária
- () Pró-reitoria de Graduação
- () Pró-reitoria de Pesquisa
- () Pró-reitoria de Pós-Graduação
- () Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional
- () Procuradoria Geral
- () Secretaria Geral
- () Coordenadoria de Administração Geral (Codage)
- () Comissão Especial de Regimes de Trabalho (CERT)
- () Escola USP
- () Superintendência de Assistência Social
- () Superintendência de Comunicação Social
- () Superintendência do Espaço Físico / Superintendência do Espaço Físico
- () Superintendência de Gestão Ambiental
- () Superintendência Jurídica
- () Superintendência de Relações Institucionais
- () Superintendência de Saúde
- () Superintendência de Prevenção e Proteção Universitária
- () Superintendência de Tecnologia da Informação / Superintendência de Tecnologia da Informação
- () Prefeitura do Campus de São Paulo – Capital
- () Prefeitura do Quadrilátero da Saúde/Direito
- () Prefeitura do Campus de Bauru
- () Prefeitura do Campus de Lorena
- () Prefeitura do Campus de Piracicaba
- () Prefeitura do Campus de Pirassununga
- () Prefeitura do Campus de Ribeirão Preto
- () Prefeitura do Campus de São Carlos

18- Como se materializam, no âmbito da FDRP-USP, as diretrizes da política educacional através de uma gestão democrática participativa?

- () De forma adequada
- () Pouco adequada
- () Não existe

19-Quais as formas e os níveis de participação dos docentes nos espaços de uma gestão democrática participativa no FDRP-USP?

- () De forma adequada

- ☐ pouco adequada
- ☐ não existe

20-Há na FDRP uma proposta de gestão democrática e participativa que esteja compatível com os novos paradigmas educativos e as políticas de educação do país?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não Sei

21- Qual o nível de participação dos docentes da FDRP nesse processo?

- ☐ Adequada
- ☐ Pouco adequado
- ☐ Não existe

22- A seu ver, as políticas de gestão do Departamento de Recurso Humanos (DRH) da USP para o seu crescimento individual e progressão de carreira são:

- ☐ muito satisfatórias.
- ☐ satisfatórias.
- ☐ insatisfatórias.
- ☐ muito insatisfatórias.
- ☐ sem opinião/desconheço.

23- No Regimento Geral e Estatuto da USP e no Regimento Interno da FDRP não contemplam a representação dos técnico-administrativos nas Comissões de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão. Qual a sua opinião em relação a isso?

- ☐ Concordo totalmente.
- ☐ Concordo em parte.
- ☐ Discordo totalmente.
- ☐ Discordo.
- ☐ Indiferente.

24- A FDRP promove encontros, reunindo os três segmentos (docentes, técnico-administrativos e alunos), para debaterem juntos os problemas específicos da Unidade?

- ☐ Sempre.
- ☐ Quase sempre.
- ☐ Às vezes.
- ☐ Raramente.
- ☐ Nunca.

25- No entendimento de alguns autores gestão democrática participativa é uma forma de administrar coletivamente, onde as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de opinar, de tomar ou questionar uma decisão, discutir, sugerir, ter iniciativa. Com este entendimento, você considera a gestão de sua Unidade:

- ☐ plenamente participativa.
- ☐ participativa.
- ☐ pouco participativa.
- ☐ nada participativa.
- ☐ não sei opinar.

26- E em relação ao seu Departamento, a gestão é

- ☐ plenamente participativa.
- ☐ participativa.
- ☐ pouco participativa.
- ☐ nada participativa.
- ☐ não sei opinar.

27- Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão do seu Departamento?

- ☐ Participa fortemente.
- ☐ Participa moderadamente.
- ☐ Participa esporadicamente.
- ☐ Não participa.

28- Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 25, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão da sua Unidade?

- ☐ Participa fortemente.
- ☐ Participa moderadamente.
- ☐ Participa esporadicamente.
- ☐ Não participa.

29- Quando a Universidade, a sua Unidade ou o seu Departamento oportunizam espaços de participação democrática, qual o seu tipo de participação?

- ☐ Sempre.
- ☐ Quando interessa.
- ☐ Às vezes.
- ☐ Somente quando convocado.
- ☐ Nunca.

30- Quando o ambiente é participativo, as desigualdades são reduzidas, não há autoritarismo, nem controles, e existe um clima de confiança e abertura. Pergunta-se: Você tem autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange as tarefas do dia-a-dia do seu ambiente de trabalho?

- ☐ Sempre.
- ☐ Quase sempre.
- ☐ Às vezes.
- ☐ Raramente.
- ☐ Nunca.

31- A participação permite às pessoas maior oportunidade de terem voz ativa dentro da Instituição, de exporem seus pontos de vista sobre diversos assuntos de interesse da instituição. Em sua opinião, a participação dos servidores docentes nas discussões e decisões que dizem respeito aos processos políticos da USP é

- ☐ muito satisfatória.
- ☐ satisfatória.
- ☐ insatisfatória.
- ☐ muito insatisfatória.
- ☐ indiferente.

32-E em relação à sua Unidade?

- ☐ muito satisfatória.
- ☐ satisfatória.
- ☐ insatisfatória.
- ☐ muito insatisfatória.
- ☐ indiferente.

33- Qual a sua percepção sobre a participação espontânea dos servidores docentes nos processos e espaços democráticos da sua Unidade?

- ☐ Muito satisfatória.
- ☐ Satisfatória.
- ☐ Insatisfatória.
- ☐ Muito insatisfatória.
- ☐ Inexistente.

34- Tendo em vista que a participação possibilita a iniciativa, a criatividade, a inovação e valoriza o potencial das pessoas permitindo que expressem suas ideias e emoções, como você se sente em relação a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial?

- ☐ Muito satisfeito.
- ☐ Satisfeito.
- ☐ Insatisfeito.
- ☐ Muito insatisfeito.
- ☐ Indiferente.

35- Com a participação nos processos decisórios há um maior comprometimento das pessoas envolvidas, e este comprometimento se dá através da motivação, respeito e reconhecimento. No seu trabalho existe uma preocupação em se criar ambientes motivacionais que o levem a participar nos processos decisórios?

- ☐ Sempre.
- ☐ Quase sempre.
- ☐ Às vezes.
- ☐ Raramente.
- ☐ Nunca.

36- As relações de trabalho envolvem o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento entre as pessoas. Analisando as relações de trabalho do seu setor, o relacionamento entre colegas e chefias, como você avalia essas relações?

- ☐ Muito satisfatória.
- ☐ Satisfatória.
- ☐ Insatisfatória.
- ☐ Muito insatisfatória.
- ☐ Indiferente.

37- A LEI Nº 10.861/2004, que Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, no seu art. 3º cita que a avaliação terá como um de seus objetivos verificar a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios. Pergunta-se: O processo de avaliação institucional na USP oportuniza, de maneira transparente e

democrática, que servidores docentes opinem sobre os processos políticos internos de tomada de decisão?

- ☐ Concordo plenamente.
- ☐ Concordo em parte.
- ☐ Discordo plenamente.
- ☐ Discordo em parte.
- ☐ Não tenho opinião.
- ☐ Não conheço o processo de avaliação da USP.

38-Você divulga as ações/decisões do Conselho de Departamento para o público externo que representa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

39-Você tem acesso às informações necessárias para tomar decisões?

- a) ☐ Sim
- b) ☐ Não.

40-Qual é a principal forma em que você obtém informações necessárias para tomar decisões? Qual é a segunda? E a terceira?

Meios que obtém informações	Primeira	Segunda	Terceira
a) Durante as reuniões dos Conselhos			
b) Através da distribuição de boletins, informativos, relatórios e etc.			
c) Através de informes das comissões			
e) Através de conversas com outros conselheiros			
f) Através de conversas ou reuniões com membros de minha Unidade			

41-Nas reuniões dos Colegiados da FDRP, você toma sua decisão (ou vota) de acordo com:

- a) ☐ A sua opinião e conhecimento pessoal sobre o assunto em questão.
- b) ☐ A orientação do órgão ou entidade que representa.
- c) ☐ A orientação do seu segmento ou categoria.
- d) ☐ A orientação da comissão ou do grupo.
- e) ☐ Outra. Qual?

42-De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela Diretoria de sua Unidade?

- ☐ Comunicado escrito
- ☐ Reuniões
- ☐ Não é informado
- ☐ Comunicado informal
- ☐ Outros:

43-As ações desenvolvidas na Unidade são planejadas amplamente pelos Conselhos ou são apenas levadas para aprovação?

- ☐ planejadas pelos conselhos
- ☐ apenas levadas para sua aprovação

44-Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta Unidade é democrático?

- ☐ Sim
- ☐ Não

45- Como você qualificaria a postura do gestor da sua Unidade?

- ☐ Centralizadora
- ☐ Autoritária.
- ☐ Burocrática
- ☐ Flexível/dinâmica
- ☐ Participativa
- ☐ Outra _____